Foro sobre la **Eficacia del Desarrollo de las OSC**

Puesta en Práctica de los Principios de Estambul

Manual complementario del Consenso de Siem Riep de las OSC sobre el Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC

Christina Bermann-Harms y Nora Lester Murad

AGRADECIMIENTOS

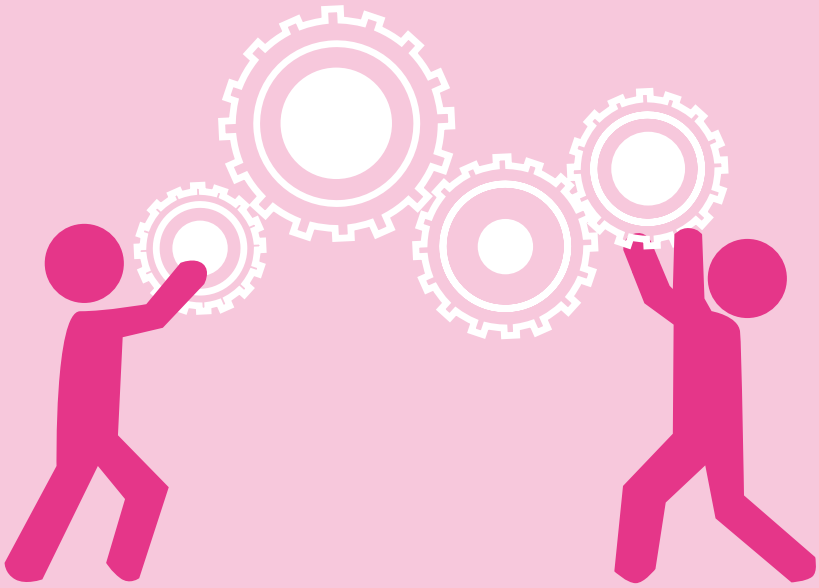
Queremos dar las gracias a los cientos de personas que han participado en las consultas nacionales, regionales y temáticas del Foro. Este Manual, fruto del magnífico trabajo de los moderadores y las personas responsables de la toma de notas, se basa en gran medida en sus experiencias, ideas y sugerencias.

También queremos dar las gracias a los participantes de la Asamblea Mundial del Foro, celebrada en Siem Riep, Camboya, en junio de 2011, y en particular a todos aquellos que participaron en los talleres contribuyendo con sus comentarios a los primeros borradores de este Manual, así como a todos aquellos que nos proporcionaron los valiosos recursos incluidos en el Inventario. Concretamente, querríamos dar las gracias a Celine Beaulieu (World Wide Fund for Nature/WWF), Dayna Brown (Collaborative for Development Action, Inc./CDAINC), Cristina Eghenter (World Wide Fund for Nature/WWF), Fraser Reilly-King (Canadian Council for International Cooperation/CCIC), Auli Stark (Service Center for Development Cooperation/Kepa) y Rosalinda C. Tablang (Council for People's Development and Governance/CPDG).

Por último, también querríamos trasmitir nuestro agradecimiento al personal y a los consultores del Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC por sus contribuciones y apoyo.

PERMISO DE UTILIZACIÓN

Les animamos a hacer uso de este material. Pueden hacer copias del Manual y distribuirlo a través de su página web o por cualquier otro medio, siempre y cuando sea gratuito para los usuarios. Si citan parte del material o utilizan un extracto del mismo, les rogamos incluyan una referencia al texto original. Si adaptan el material, por favor especifiquen claramente que el material original ha sido adaptado. También les animamos a traducir todo el Manual o partes del mismo, pero les rogamos que compartan sus traducciones para que los demás también puedan utilizarlas. Para utilizar y distribuir los recursos del Inventario, deberán obtener la autorización de los propietarios de cada uno de estos recursos.



Índice

Sobre el Foro para la Eficacia del Desarrollo de las OSC 4

Sección I: Introducción 6

¿Qué es el Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC y cuál es su relación con el presente Manual? 6

¿Para quién es este Manual? 6

¿Por qué utilizar este Manual? 7

¿Cómo está diseñado el Manual? 8

¿Cómo utilizar este Manual? 9

Sección II: Personalización del plan de su OSC para mejorar la eficacia del desarrollo 14

Principio uno: Respetar y promover los derechos humanos y la justicia social 14

Principio dos: Incorporar la equidad y la igualdad de género a la vez que promover los derechos de las mujeres y las niñas 22

Principio tres: Centrarse en el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de todas las personas 30

Principio cuatro: Promover la sostenibilidad ambiental 38

Principio cinco: Practicar la transparencia y la rendición de cuentas 46

Principio seis: Establecer alianzas equitativas y solidarias 54

Principio siete: Crear y compartir conocimientos y comprometerse con el mutuo aprendizaje 62

Principio ocho: Comprometerse con el logro de cambios positivos y sostenibles 70

Sección III: Reforzar los mecanismos de responsabilidad de las OSC 79

Sección IV: Inventario de recursos: Métodos, herramientas, buenas prácticas, normas, modelos 82

Anexo: Definiciones principales 104

Sobre el Foro para la Eficacia del Desarrollo de las OSC

El Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC (Open Forum) es un proceso mundial creado por y para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) de todo el mundo. Su objetivo consiste en establecer un marco conjunto de principios que definan las prácticas eficaces de desarrollo de las OSC y establezcan unas normas mínimas para generar un entorno favorable para las OSC, promocionando a la vez el papel esencial de la sociedad civil dentro del sistema internacional de cooperación al desarrollo.

El proceso del Foro comenzó con una reunión exploratoria sobre la eficacia de las OSC en junio de 2008 en París, Francia. A finales de 2008, fue ganando forma como respuesta al llamamiento realizado a las organizaciones de la sociedad civil para que se articularan en torno a una declaración conjunta sobre la eficacia del desarrollo tras el Tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, celebrado en Accra, Ghana. El mandato del Foro llegará a su fin tras el Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda (FAN4) que se celebrará a finales de 2011 en Busán, Corea del Sur, donde presentará sus conclusiones para su reconocimiento oficial. Asimismo, los resultados del proceso también servirán como punto de referencia en el futuro para las organizaciones de la sociedad civil a la hora de analizar su propia eficacia en tanto que actores independientes del desarrollo.

Los objetivos del Foro se basan en tres pilares:

1. alcanzar un consenso sobre una serie de principios globales para la eficacia del desarrollo;

2. desarrollar directrices para que las OSC pongan en práctica los Principios;

3. promover que los gobiernos generen un entorno más favorable para que las OSC puedan trabajar.

Estos tres componentes conforman el consenso de Siem Riep sobre el Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC (en adelante, Marco Internacional)[1].

El proceso de consulta del Foro ha sido dirigido por el Grupo Facilitador Global, un grupo internacional formado por 29 plataformas de OSC. En sus tres años de mandato (de 2009 a 2011), el Foro se ha puesto en contacto con miles de OSC en todo el mundo a través de consultas nacionales, regionales y temáticas. Su objetivo era identificar los principios comunes en los que se basa su trabajo en tanto que sociedad civil, además de unas normas para crear un entorno en el que puedan trabajar de la forma más eficaz posible, es decir, para identificar lo que constituye la eficacia del desarrollo para la sociedad civil. El proceso mundial de consulta se diseñó de tal forma que permitiera la contribución del mayor número posible de OSC, garantizando que el proceso del Foro fuera legítimo e inclusivo para la sociedad civil de todo el mundo.

Además de las consultas con la sociedad civil, el Foro también mantuvo una serie de reuniones multisectoriales a nivel regional, nacional e internacional para facilitar el diálogo y los debates entre OSC, donantes y gobiernos con respecto a las condiciones favorables que favorezcan la existencia de una sociedad civil muy activa. Durante la primera Asamblea Mundial del Foro en Estambul, Turquía (en septiembre del 2010), se firmaron los ocho Principios de Estambul para la Eficacia del Desarrollo de las OSC. Estos Principios, constituyen la base para un trabajo eficaz de desarrollo para las OSC en todo el mundo y están basados en las contribuciones de los miles de participantes del proceso de consulta del Foro.

En la segunda (y última) Asamblea Mundial del Foro, celebrada en junio 2011 en Siem Riep, Camboya, se ratificó la última versión del Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC, que incluye los ocho Principios Estambul (en adelante, los Principios). El Marco Internacional ha sido desarrollado gracias a las contribuciones de representantes de la sociedad civil durante la primera Asamblea Mundial, además de muchas otras consultas nacionales, regionales y temáticas celebradas entre las dos Asambleas Mundiales.

El Marco Internacional viene acompañado por este Manual, que proporciona asesoramiento acerca de cómo poner en práctica los Principios, y un Manual de Promoción, que proporciona asesoramiento sobre

1 La declaración final consolidada del Foro está disponible en: http://www.cso-effectiveness.org/marco-internacional,114

cómo pueden utilizar las OSC los mensajes del Marco Internacional para promover un entorno más favorable dentro de sus contextos nacionales y regionales[2].

Tras haber alcanzado un acuerdo con respecto a la versión final del Marco Internacional para la Eficacia Desarrollo de las OSC, y mediante el proceso del Foro, la sociedad civil ha cumplido con su objetivo ambicioso de desarrollar una declaración colectiva y consolidada sobre los principios y prácticas de la eficacia del desarrollo de las OSC. Además, con este Manual complementario, las organizaciones de la sociedad civil pueden seguir poniendo en práctica los Principios, aprovechando la ocasión para mejorar su eficacia en tanto actores del desarrollo a nivel mundial.

2 http://www.cso-effectiveness.org/-toolkits,116-.html?lang=es

SECCIÓN I:
Introducción

¿Qué es el Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC y cuál es su relación con el presente Manual?

El Marco Internacional para Eficacia Desarrollo de las OSC es el resultado consolidado de un proceso mundial de consulta completamente inclusivo realizado por y para las organizaciones de la sociedad civil, conocido por el nombre de Foro sobre la Eficacia Desarrollo de las OSC (en adelante, Foro)[3].

Basándose en el reconocimiento internacional de las organizaciones de la sociedad civil en tanto que actores independientes del desarrollo por derecho propio en el 2008, el mandato a tres años del Foro ha consistido en realizar una serie de consultas de OSC en todas las regiones del mundo para alcanzar un acuerdo con respecto a:

- los Principios de la eficacia del desarrollo de las OSC;
- una serie de directrices para poner en práctica estos Principios;
- las condiciones favorables que necesitan generar gobiernos y donantes para que las OSC puedan funcionar y representar el papel que les corresponde dentro del desarrollo.

El Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC cubre estas tres áreas, además de proponer una serie de opciones para que la sociedad civil mantenga de ahora en adelante un diálogo sobre la puesta en práctica, el seguimiento y la promoción del Marco. Dada la naturaleza del proceso del Foro, de carácter internacional y completamente participativo, las OSC de todo el mundo pueden utilizar las normas para el desarrollo incluidas en el Marco Internacional de forma legítima como referencia.

El Marco Internacional viene acompañado de dos Manuales para ayudar a las OSC en su utilización: este Manual complementario unifica las contribuciones de las OSC dentro del proceso del Foro para proporcionar un asesoramiento sobre cómo poner en práctica los Principios; además, un Manual de promoción sirve de guía a la sociedad civil a la hora de utilizar los mensajes del Marco Internacional para promover un entorno más favorable en su contexto nacional y regional.

Animamos a las OSC hacer uso de los tres documentos cuando trabajen para mejorar su eficacia.

¿Para quién es este Manual?

Este Manual se ha diseñado para todas las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el desarrollo y desean ser más eficaces al poner en práctica los Principios de Estambul. Las OSC representan distintos papeles y participan en distintos procesos para contribuir a desarrollar sus sociedades; proporcionan servicios; realizan un seguimiento de sus gobiernos y colaboran con ellos; defienden y contribuyen al empoderamiento de las personas pobres y marginadas; realizan investigaciones. Todas las OSC (independientemente de su tamaño, objetivo, localización y mandato) pueden beneficiarse de las experiencias y buenas prácticas incluidas en este Manual.

3 www.cso-effectiveness.org

¿Por qué utilizar este Manual?

Este Manual puede ayudarle a poner en práctica los Principios de Estambul.

PONIENDO EN PRÁCTICA LOS PRINCIPIOS DE ESTAMBUL...

1. su OSC puede ayudar a empoderar a las comunidades

Poner en práctica los Principios de Estambul implica respetar el papel central representado por las comunidades y los beneficiarios en el desarrollo: el de participantes de pleno derecho en los análisis, la adopción de decisiones, la planificación, la puesta en práctica y la evaluación. Sus contribuciones contribuyen a identificar soluciones para abordar las causas principales de la pobreza y los conflictos y plantearse su viabilidad. Asimismo, las personas locales empoderadas y respetadas muestran una mayor confianza en sí mismas y una mayor sensación de apropiación.

2. puede reforzar su OSC en tanto que institución

Si realiza un esfuerzo sostenido para poner en práctica los Principios de Estambul, aumentará la satisfacción y el compromiso de su personal con su trabajo, lo que supondrá una gran motivación para realizar un trabajo excelente. Además, si su OSC forma, apoya y empodera a las mujeres, a las personas con discapacidad y a otros colectivos marginados e infravalorados, su enfoque será más holístico y representativo y sus programas más viables De esta manera, su OSC (y la sociedad civil de su país) serán más sostenibles porque habrá generado unas bases más fuertes para el cambio social.

3. se pueden reforzar las alianzas con su OSC

El poner en práctica los Principios de Estambul puede contribuir a crear asociaciones más saludables, respetuosas, satisfactorias y sostenibles que se basen en procesos de mutuo aprendizaje y en la responsabilidad a todos los niveles. Las asociaciones adecuadas contribuyen a mejorar las relaciones entre las OSC, los donantes y receptores, las OSC y sus constituyentes, las OSC y su personal, así como con otras partes interesadas esenciales para la eficacia del desarrollo.

4. su OSC puede ser más responsable del punto de vista ambiental

Integrando la sostenibilidad ambiental en los procedimientos internos y externos, su OSC puede reducir el número de recursos que utiliza, sus emisiones y ahorrar dinero. Además, un entorno más sostenible y saludable mejorará la calidad de vida y la productividad del personal y otros participantes. Su OSC adquirirá ventaja en el cumplimiento de las legislaciones y regulaciones medioambientales, que cada vez son más numerosas, además de la presión (cada vez mayor) para que se informe acerca de los impactos medioambientales y el progreso hacia la sostenibilidad. Demostrando el liderazgo de su OSC en lo que respecta la sostenibilidad ambiental ésta conseguirá destacar de forma positiva.

5. puede aumentar la confianza pública en su OSC

Poner en práctica los Principios de Estambul puede ayudar a cumplir con normas establecidas por la sociedad civil mundial, garantizando así su aceptación entre sus homólogos. Los donantes también valorarán y apreciarán los esfuerzos realizados por las OSC para cumplir con los Principios de Estambul. Además, al poner en práctica los Principios, las OSC podrán defenderse mejor de los obstáculos políticos a los que se enfrenta actualmente la sociedad civil y demostrar que son responsables de sus acciones. Las OSC que dispongan de un buen historial de trabajo de desarrollo eficaz recibirán un mayor apoyo dentro de sus comunidades, a nivel nacional e internacional.

6. usted y sus colegas de las OSC aspirarán a mejorar

El Manual presenta una serie de ideas, ejemplos, buenas prácticas y muchos recursos recomendados por los participantes del Foro en base a sus experiencias. Ofrece muchos recursos: capacitación, conocimientos, ejemplos, voluntariado, profesionalidad, ideas, creatividad, relaciones y mucho más. El Manual es un ejemplo del excelente trabajo realizado y supone un incentivo para ir todavía más allá. Es una invitación y una estimulación para que cada OSC se comprometa a avanzar en la eficacia del desarrollo.

7. puede aumentarse la eficacia del desarrollo

Lo que es más importante, los esfuerzos conscientes, genuinos y mantenidos para poner en práctica los Principios de Estambul deberían traducirse en una mayor eficacia del desarrollo. Su OSC podrá adoptar decisiones más acertadas y abordar mejor las principales causas de la pobreza y los conflictos, realizando una profunda reflexión, análisis y planificación. Básicamente, su OSC se convertirá en una organización de aprendizaje que podrá contribuir todavía más a avanzar hacia el desarrollo. De esta manera, los Principios se convierten, no en un añadido al trabajo de las OSC si no en una visión sobre la forma en que éstas hacen su trabajo. Este éxito requiere un compromiso verdadero, no sólo para trabajar más duramente sino también para trabajar de forma distinta a lo que se ha venido haciendo hasta ahora (lo que es mucho más difícil) tanto a nivel interno como externo.

¿Cómo está diseñado el Manual?

El Manual está diseñado para ayudar a las OSC a adoptar los Principios de Estambul y ponerlos en práctica en sus circunstancias particulares.

Sin embargo, no existe un único modelo de OSC y por tanto tampoco existe una sola descripción sobre cómo realizar este trabajo. Las OSC tienen diferentes tamaños, objetivos, se encuentran en diferentes áreas geográficas y su filosofía también varía de unas a otras; además, los desafíos del desarrollo también son distintos en función de cada uno de los contextos. Por ello, los Principios de Estambul deben interpretarse y aplicarse a nivel local y de forma distinta para cada OSC para que sean significativos. En otras palabras, a pesar de que existe un acuerdo generalizado entre las OSC sobre el espíritu de los Principios, el significado de cada uno de ellos debe de comprenderse dentro del contexto de cada país, religión, idioma, tipo y tamaño de organización y teniendo en cuenta otros factores, como las limitaciones y oportunidades políticas, económicas, sociales y espirituales.

Por esta razón, el Manual se plantea como un «libro de trabajo», para guiarle de tal forma que consiga personalizar los Principios: ¿Cuáles son los aspectos más importantes dentro de su contexto en lo que respecta la eficacia del desarrollo? ¿Cómo puede responder su OSC a las principales causas de la pobreza? ¿Cómo definirá y medirá los objetivos y actividades su OSC? ¿Cómo rendirá cuentas su OSC ante su comunidad (beneficiarios, personal, miembros, constituyentes, sociedad local, homólogos, financiadores, gobierno, etc.)?

Tras esta introducción, dedicaremos un capítulo a cada uno de los ocho Principios de Estambul. Cada capítulo está compuesto por los siguientes elementos:

- La definición del Principio y una breve descripción a modo de guía, tal y como aparece en el Marco Internacional. De esta manera, no necesitará dirigirse al Marco Internacional cada vez que utilice el Manual.
- Una serie de preguntas para ayudarle a analizar las realidades políticas, sociales y organizativas en las que trabaja su OSC.

- «Voces del Foro»: ideas informativas y provocadoras resultantes de las consultas del Foro que nos recuerdan la complejidad a la que se enfrentan las OSC además de la gran variedad de interpretaciones que distintas OSC tienen de los Principios.
- Una tabla en la que se sugieren una serie de objetivos que podría seleccionar su OSC o adaptar a la hora de tratar de poner el Principio en práctica.
- Una referencia para diseñar indicadores para hacer un seguimiento de su trabajo con respecto al Principio.
- Cada uno de los pasos viene acompañado de una lista de recursos del Inventario que su OSC podrá utilizar para obtener ideas, buenas prácticas, modelos, métodos, normas, listas de referencia, ejemplos de investigaciones, etc.
- Por último, cada capítulo finaliza con un ejemplo hipotético que ilustra la complejidad de las realidades de desarrollo, así como las oportunidades para mejorar de acuerdo con los Principios de Estambul.

¿Cómo utilizar este Manual?

Muchas OSC se han adherido plenamente a los Principios de Estambul y están trabajando duramente para ponerlos en práctica. Muchas otras piensan que ya encarnan estos Principios en su trabajo diario y no son conscientes de los desafíos que tienen pendientes ni de los aspectos en los que podrían mejorar. Por último, otras consideran que los Principios son algo nuevo y extraño, porque son distintos de los enfoques de desarrollo «profesionales» o «técnicos» y se aproximan más a un enfoque basado en la justicia social.

El principal desafío para todas las OSC, independientemente de su relación con los Principios de Estambul, consiste en reflexionar de forma continua y consciente sobre su trabajo y establecer regularmente nuevos objetivos para que la mejora constituya un valor inherente a su organización. El uso de los Principios de Estambul para promover la eficacia del desarrollo es más que una cuestión de fe e intenciones, y va más allá de una aplicación temporal. Requiere planificar bien las cosas y comprometerse de forma explícita a *nivel de organización*.

El compromiso de la organización es esencial porque los sistemas y hábitos son persistentes. No basta con tener buenas intenciones. Si no se realiza un esfuerzo consciente e intencionado para basarse en las buenas prácticas existentes, es poco probable que se produzcan mejoras y que éstas sean sostenibles. De no existir un compromiso verdadero y una rendición de cuentas real, las OSC podrían contribuir inconscientemente a perpetuar el estatus quo que actualmente quieren mejorar.

Dado que el trabajo en la eficacia del desarrollo se basa en un proceso continuo, las directrices y los recursos de este Manual se pueden utilizar para:

- hacer frente a las reflexiones poco productivas y a los sesgos ocultos existentes dentro de su OSC;
- revisar las estrategias existentes;
- identificar nuevos objetivos para la eficacia del desarrollo dentro de su OSC;
- evaluar las operaciones internas de su OSC en base a los Principios; y
- obtener nuevas ideas e información para la planificación, puesta en práctica, seguimiento y evaluación del trabajo de desarrollo.

Algunas OSC pueden optar por utilizar el Manual a modo de guía dentro de un proceso de desarrollo generalizado que se esté produciendo en su organización (en cuyo caso podrían plantearse contratar a un

consultor que no haya contribuido a los resultados para facilitar el proceso). De esta manera, es posible que se produzcan más rápidos y mejores resultados (si se mantiene el esfuerzo) pero también es posible que se necesiten más recursos de los que pueden permitirse muchas OSC. Otras OSC pueden trabajar Principio a Principio durante un período de tiempo más largo. Otras, además, pueden trabajar partiendo de un enfoque funcional (por ejemplo, «necesitamos abrir una nueva oficina sobre el terreno. ¿Cómo conseguimos que los Principios estén presentes en todos los aspectos de este proceso?»). Una vez más, no existe una forma correcta de hacerlo.

Por esta razón, no existen unas normas de base o mínimas dentro de este Manual, a pesar de que los indicadores para el establecimiento y la identificación de normas son importantes para hacer un seguimiento del trabajo y las mejoras realizadas. Cada OSC es responsable de identificar las normas más exigentes que se puede marcar como objetivo en base a sus recursos y circunstancias.

Por desgracia, algunas OSC podrían verse tentadas a omitir algunas de las preguntas más difíciles o a ser meros testigos del proceso sin implicarse en el. Esta actitud no es beneficiosa. Cada respuesta depende de de su reflexión, investigación y análisis de la pregunta que la precede. De esta manera, las respuestas sirven para obtener una nueva perspectiva, no sólo para documentar sus reflexiones anteriores. Además, los recursos de este Manual están disponibles para cualquiera que disponga de capacidades de investigación y de tiempo para utilizarlos. A lo largo del proceso irá aumentando su nivel de decisión.

Pero más allá de su nivel de decisión, las OSC que se han comprometido con los Principios también necesitarán crear y someterse a mecanismos de rendición de cuentas. Esto puede incluir un seguimiento por parte de los beneficiarios, los constituyentes y los donantes. Un seguimiento por pares, por parte de otra OSC, también puede ser muy útil. Esta herramienta poco frecuente contribuye a mejorar las capacidades en términos de eficacia de la ayuda dentro de las organizaciones del sector de OSC en general. La clave está en participar en el proceso.

Así que, cuando decida utilizar el Manual, tenga en cuenta estas sugerencias:

1. Para cada Principio, ponga en marcha un proceso que tenga en cuenta todos los Principios

Por ejemplo, cuando se esté planteando su compromiso con los derechos humanos y la justicia social (Principio 1), puede asegurarse de que está colaborando con sus socios en términos equitativos (Principio 6) y de que establece un proceso de mutuo aprendizaje con los beneficiarios, socios y donantes (Principios 5 y 7). Cuando se esté planteando cómo promover los derechos de las mujeres y las niñas (Principio 2) asegúrese de celebrar sesiones concentrándose en el empoderamiento de las personas, la apropiación democrática y la participación (Principio 3) además de hacerlo de forma sostenible desde el punto de vista medioambiental (Principio 4). Si al utilizar el Manual se respetan los Principios, el proceso (y no sólo los resultados del mismo) servirá para crear un equipo de beneficiarios, personal, miembros y socios que comprenda y esté comprometido con los Principios y su respeto por parte de su OSC.

2. Tenga siempre en cuenta los factores internos y externos

Cada Principio se puede aplicar tanto dentro de su OSC como a nivel externo, como parte de su programa de trabajo externo. Ambos aspectos son importantes. Por ejemplo, los programas se pueden mejorar si se trabaja de forma sostenible y si se cuenta con mujeres cualificadas en puestos de poder. Además, alineando los compromisos a nivel interno y externo se refuerza la integridad organizativa y se aumenta la credibilidad de su OSC, asentando unas bases más fuertes para los planes actuales y de futuro.

3. Esfuércese para tener en cuenta las causas principales

El desarrollo aspira a superar la pobreza, la desigualdad y la marginalización. Sólo puede ser eficaz si conlleva un cambio sustancial al abordar los orígenes de las mismas. Las principales causas pueden incluir desequilibrios de poder entre pueblos y países, un capitalismo incontrolado, legados de la colonización, la falta de apropiación democrática de los procesos que afectan a las sociedades, dependencias internacionales y nacionales y la ausencia de justicia social.

4. Tenga en cuenta el aspecto del poder

Las diferencias de poder pueden estar presentes tanto dentro de una OSC, entre OSC del mismo país y entre OSC socias en países diferentes. Este tipo de diferencias de poder se pueden poner de manifiesto cuando los responsables dan órdenes al personal; cuando el personal infravalora a los beneficiarios; cuando los hombres no escuchan a las mujeres; cuando las OSC internacionales dirigidas por los donantes contratan a OSC locales para poner en práctica una agenda internacional; cuando las OSC con mayor poder exigen normas a las demás que ellas mismas no aplican; la imposición cultural, etc. Las diferencias de poder no reconocidas pueden tener efectos negativos tanto sobre los procesos como sobre los resultados de los esfuerzos de desarrollo.

5. Base sus estrategias en un análisis en profundidad

La recopilación de información puede exigir mucho tiempo y muchos recursos, pero, a medio y largo plazo, un análisis en profundidad del contexto en el que trabaja su OSC siempre resultará rentable. Servirá para colocar a su OSC en el contexto de los esfuerzos de la comunidad y el país. Resultará en estrategias sostenibles. El basarse en diversas fuentes e incluir opiniones divergentes (en particular las de aquellas personas a las que las OSC deben de atender y las más marginadas) sirve para evitar ángulos muertos y saca a relucir asunciones infundadas en las que todos nos basamos en nuestro día a día.

Las fuentes de información de las que se pueden extraer lecciones positivas y negativas (de ideas y comportamientos anticuados) pueden incluir, sin perjuicio de su orden, al personal y a antiguos miembros del personal de la organización; a los beneficiarios; constituyentes; investigación, estadísticas, estrategias y evaluaciones gubernamentales; investigación, documentos de posicionamiento, propuestas de proyectos e informes de proyectos; consultores; casos de estudio; evaluaciones de OSC locales, OSC internacionales, donantes y organizaciones multilaterales; medios de comunicación locales e internacionales en el idioma local e idiomas extranjeros; investigación académica y no académica; socios, antiguos socios y socios potenciales; grupos con opiniones similares y divergentes.

Nota: Si está trabajando en un país/cultura distinto del suyo, deberá tener en cuenta las respuestas para el país/cultura en el que está trabajando y también para su propio país/cultura. El reflexionar acerca de las cuestiones para su país/cultura es importante porque le ayudará a identificar las asunciones, creencias y valores que trae consigo a la hora de realizar su trabajo. Además, el tamaño y tipo de organización en que trabaja también influirá en la forma en que responda las preguntas (por ejemplo, una ONG internacional con sedes en diversos países o una organización pequeña establecida en el seno de la comunidad pueden poner en práctica de forma distinta los Principios).

6. Para cada Principio, reconozca los progresos y esfuerzos anteriores, pero también busque una mejora

Es importante reconocer el trabajo de aquellos que ya promueven los Principios y el valor de sus esfuerzos. De esta manera, se incentiva a otras personas para que también se involucren, se institucionalizan los éxitos y se promueve un aprendizaje continuo. Al mismo tiempo, todas las OSC siempre pueden mejorar. Pueden existir ángulos muertos, estereotipos, o aspectos desconocidos; puede haber una falta de recursos (por ejemplo tiempo, recursos financieros, conocimientos, voluntad política o personal); y también pueden existir desequilibrios de poder y dependencias entre individuos u organizaciones. Sobre todo aquellas personas que están en el poder (dentro de una OSC local o internacional) deben plantearse crítica y seriamente si realmente predican con el ejemplo y cómo los desequilibrios de poder influyen en la información y el comportamiento de aquellos que los rodean y disponen de menos poder.

Los objetivos del desarrollo son dinámicos y siempre queda más progreso por hacer. Si, por ejemplo, una OSC empieza con el objetivo de cambiar la actitud con respecto a las personas discapacitadas (Principio 1), este objetivo debería ampliarse a nivel organizativo (contratando personal discapacitado) y a nivel político (mediante el acceso a servicios de salud de calidad para todos financiados con fondos públicos).

El conocimiento y el derribo de estas y otras barreras a la hora de poner en práctica los Principios son esenciales para la eficacia del desarrollo.

7. Sea estratégico

A la hora de hacer planes, plantéese cómo se producen los cambios dentro de su OSC, entorno y país. Incluya a los líderes desde el Principio. Asegúrese de que hacen más que simplemente conceder recursos; también deben dar ejemplo. Asegúrese de construir una coalición que apoye sus esfuerzos para poner en práctica los Principios. También puede ser útil crear un grupo de trabajo o identificar aquellas personas con más éxito. Además, movilice y fomente el apoyo de los Principios fuera de su OSC. Es posible que haya opositores de los Principios. Identifique sus intereses y, si es posible, negocie una solución satisfactoria para todos. Cuando esto no sea posible, desarrolle una estrategia para tratar esta oposición que refleje por sí sola los valores de los Principios.

8. Sea razonable

Los cambios no se producen rápidamente ni con facilidad. Establezca objetivos ambiciosos, pero realistas, con los que se pueda comprometer. Con frecuencia, las personas son reacias a los cambios. Asegúrese de que acompaña al personal, los beneficiarios y las demás partes interesadas a través del cambio sin forzarles. Prepárese para los contratiempos y la resistencia. Con flexibilidad y una perspectiva a largo plazo se consigue mejor el cambio que mediante exigencias y castigos. Si aborda el proceso de cambio como parte de su trabajo, como un desafío positivo y no como un obstáculo, conseguirá llevar a cabo el proceso aunque sea difícil.

9. Someta sus reflexiones al escrutinio de personas interesadas tanto internas como externas

Asegúrese de buscar activamente y validar todo el abanico de perspectivas del personal, los beneficiarios, las organizaciones socias, los externos independientes y los donantes. Pueden aportar su colaboración de forma individual o en grupo, dependiendo de sus costumbres culturales. Hágales saber cómo va a utilizar sus comentarios y manténgales al día de lo que suceda.

10. Incluya un proceso de seguimiento y responsabilidad con un sistema claro de actualización del plan

La institucionalización es esencial para una mejora continua de la eficacia del desarrollo. Debe estar claro quién y cómo es responsable de cada tarea. Debe incluir la eficacia del desarrollo en el calendario y los presupuestos de su OSC. Hay una gran cantidad de personal trabajando por encima de sus capacidades. Por tanto, es importante añadir recursos para las nuevas tareas, por ejemplo tiempo, apoyo, presupuestos, formación, incluyendo una descripción de las tareas y las evaluaciones del trabajo. Los mecanismos de responsabilidad institucionalizados por su OSC también son importantes Para los Principios es esencial que exista una responsabilidad multidimentional.

SECCIÓN II:
Personalización del plan de su OSC para mejorar la eficacia del desarrollo

Principio 1:

RESPETAR Y PROMOVER LOS DERECHOS HUMANOS Y LA JUSTICIA SOCIAL

Las OSC son eficaces como actores del desarrollo cuando… **desarrollan e implementan estrategias, actividades y prácticas que promueven los derechos humanos colectivos e individuales, incluyendo el derecho al desarrollo, con dignidad, trabajo decente, justicia social y equidad para todas las personas.**

Muchas OSC han adoptado y puesto en práctica un enfoque de trabajo de desarrollo basado en los derechos humanos. Las OSC empoderan a las personas para que se hagan escuchar y garanticen sus derechos mediante enfoques holísticos, incluyendo el exigir responsabilidades a los gobiernos por el respeto, la protección y la garantía de los derechos humanos para todas las personas. Estos enfoques abordan las causas sistémicas de la pobreza, tales como la desigualdad, la vulnerabilidad, la exclusión y la discriminación por cualquier razón. Las OSC se basan en acuerdos importantes sobre derechos civiles y políticos, derechos económicos, sociales y culturales y derechos humanos internacionales que provienen del sistema de derechos humanos de las Naciones Unidas (ONU), incluyendo la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo, la Declaración de los Derechos del Niño, los convenios básicos de la OIT, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) y los acuerdos regionales de derechos humanos.

Preguntas clave para contextualizar los derechos humanos y la justicia social dentro del trabajo de su OSC

No existe un enfoque general ni una serie de pasos que garanticen el respeto de los derechos humanos y la justicia social. Necesita establecer un plan que funcione para su OSC y se base en un análisis honesto y el debate con las partes interesadas y expertos. Las preguntas que aparecen a continuación pretenden ayudarle a comprender los contextos sociales, económicos y políticos en los que trabaja, así como las oportunidades y limitaciones generadas por la estructura, el mandato y los recursos específicos de su OSC. También son muy importantes sus experiencias personales y sus perspectivas relacionadas con los derechos humanos y la justicia social. Un análisis en profundidad debería servir para establecer objetivos, indicadores y un plan de progreso, así como para hacer un seguimiento de sus avances.

Cómo analizar el contexto (o los contextos) en el/los que trabaja su OSC

- ¿Cómo está institucionalizada actualmente la protección de los derechos humanos en la legislación, los reglamentos, las políticas y las estructuras sociales existentes? ¿Cuáles son los mecanismos legales y sociales que promueven la justicia social? ¿Qué normas internacionales se han aceptado y cuáles se han rechazado? ¿Por qué?

Principio 1:
Respetar y promover los derechos humanos y la justicia social

- ¿En qué medida se discute el respeto de los derechos humanos y quién lo hace? ¿Se da prioridad a los derechos de algunos grupos por encima de otros? ¿A cuáles? ¿Por qué?
- ¿Cómo se respetan los derechos humanos en la vida diaria y las relaciones? ¿Qué vacíos en lo que respecta a los derechos humanos afectan a muchas personas? ¿Qué vacíos afectan a menos personas pero tienen un gran impacto sobre aquellas personas a las que afectan?
- ¿Qué aspectos de los derechos humanos y la justicia social constituirían una contribución importante a la eficacia del desarrollo en el contexto en el que usted trabaja?

Existen una serie de recursos dentro del Inventario que sirven para analizar las políticas y los intereses de las partes interesadas, en concreto los recursos número 4, 18, 19, 39, 49, 79, 81, 82, 84, 86, 87, 89, 106, 107, 109, 122, 128, 129, 130, 136 y 155.

Cómo analizar los aspectos organizativos relevantes de su OSC

- Piense en su OSC, con su trayectoria única, su mandato, su personal y sus constituyentes. ¿Hasta qué punto existe un acuerdo dentro de su organización con respecto a la definición e importancia de los derechos humanos y la justicia social?
- ¿Cuáles son los objetivos actuales de su OSC relacionados con los derechos humanos y la justicia social? ¿Cómo se manifiesta a nivel interno dentro de sus políticas organizativas, prácticas, operaciones diarias el compromiso de su OSC con los derechos humanos y la justicia social?
- ¿Cómo se reflejan las voces de las personas marginadas en los objetivos, actividades y enfoques de su OSC?
- ¿Qué mecanismos de responsabilidad multidimensional está utilizando?
- ¿Cómo va a progresar en la responsabilidad multidimensional como resultado del análisis realizado?
- ¿Qué aspectos adicionales de los derechos humanos y la justicia social ha identificado como relevantes para el trabajo de su OSC?
- ¿Dónde ha encontrado desafíos y lagunas?

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con el análisis organizativo y la autoevaluación, en concreto los recursos 63, 67, 72 y 77.

Cómo evaluar sus aptitudes personales

- ¿Qué aspectos de los derechos humanos y la justicia social le tocan más de cerca y cuáles le resultan poco familiares o menos relevantes? ¿Por qué? ¿Cómo afecta esto a su promoción de los derechos humanos y la justicia social?

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con la autoreflexión y el pensamiento crítico, en concreto los recursos 80 y 101.

VOCES DEL FORO

Incluso las organizaciones que no disponen de un mandato específico de derechos humanos necesitan abordar los temas de derechos humanos y la justicia social en todos los aspectos de su trabajo.

Asegúrese de que su trabajo se dirige a las causas principales de la injusticia y de que no sólo busca un alivio sintomático.

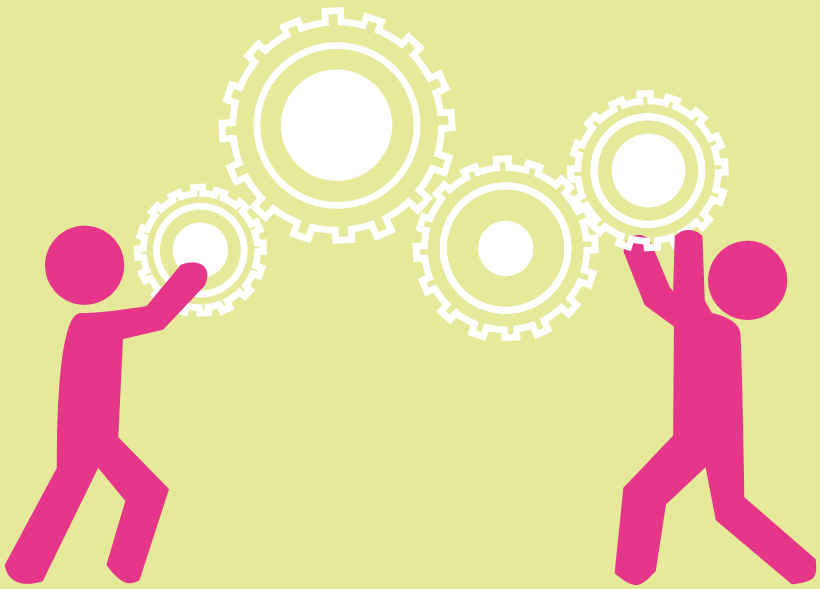
Los activistas de derechos humanos necesitan que se les proteja y se vele por su seguridad.

Promueva enfoques de derechos humanos mediante el análisis, el diseño y la ejecución de programas, así como a nivel interno dentro de la OSC.

Las OSC del Norte deberían incidir en los gobiernos locales para que cambien las políticas que originan las dificultades que se pretenden solventar a través de la cooperación al desarrollo.

Las actividades de promoción de los derechos humanos deben enmarcarse dentro del contexto de las convenciones, los acuerdos y las normas internacionales. Así sus solicitudes cobrarán más fuerza y contribuirá al discurso mundial de derechos humanos.

Promueva enfoques basados en los derechos, exigiendo responsabilidades a los gobiernos para que cumplan con sus obligaciones en lo que respecta a los derechos humanos.



Antes de continuar...

¿Está teniendo en cuenta todas las dimensiones de los derechos humanos y la justicia social en su análisis? Algunas OSC incluyen estas dimensiones:

- el derecho de las personas a determinar su propio desarrollo;
- la participación en los procesos de toma de decisiones, en particular para las personas marginadas;
- la educación, incluyendo la educación sobre los derechos humanos;
- el acceso a los servicios sanitarios para todos, incluyendo la salud reproductiva y los derechos reproductivos, acabar con la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, etcétera;
- las formas de vida sostenibles;
- el trabajo decente y las condiciones de trabajo saludables;
- acabar con la explotación sexual y el tráfico de personas.

¿Está teniendo en cuenta la diversidad de personas a las que se les debe garantizar los derechos humanos y la justicia social? Algunas OSC incluyen estos grupos:

Personas discapacitadas; niños, especialmente niñas; trabajadores en condiciones de explotación laboral, trabajadoras sexuales; individuos, incluyendo activistas de derechos humanos que son objeto de abusos por los gobiernos nacionales y locales o por terceras partes (por ejemplo, compañías multinacionales, aparatos [para-]militares); gays, lesbianas, bisexuales y transexuales; poblaciones indígenas; minorías religiosas y étnicas; refugiados; personas desplazadas; entre otros.

Existen recursos en el Inventario relacionados con los derechos humanos y la justicia social, en particular los recursos 1, 3, 7, 9, 13, 24, 25, 36, 37, 39, 42, 44, 58, 63, 64, 76, 85, 93, 94, 95, 108, 126, 127, 145, 151, 153, 156, 159, 165, 166, 167 y 170.

Cómo definir los objetivos de su OSC en materia de derechos humanos y justicia social

En base al análisis realizado por su OSC del contexto local, los aspectos organizativos y sus perspectivas personales, puede identificar una serie de objetivos específicos en los que puede trabajar su OSC, teniendo en cuenta los recursos humanos y financieros y el trabajo existente en esta área.

- ¿Qué objetivos ambiciosos, específicos, medibles y alcanzables (tanto dentro de la organización como en el entorno que quiere influir) pretende alcanzar tanto usted como su OSC en lo que respecta a los derechos humanos y la justicia social dentro del próximo año? ¿A tres años? ¿A cinco años?
- ¿Qué relación tienen esos objetivos con otros objetivos organizativos y otros procesos con los que su organización ya se ha comprometido? ¿Cuáles son las implicaciones de cualquier solapamiento o contradicción existente?
- ¿Se centran los objetivos en las causas principales de las violaciones de derechos humanos y la falta de justicia social?

El cuadro que aparece a continuación sugiere algunos objetivos posibles para la promoción de los derechos humanos y la justicia social, además de cómo se puede seguir trabajando de ahora en adelante para alcanzarlos con un compromiso mantenido. Su objetivo es inspirarle a ser creativo. Los objetivos reales a los que se comprometa deben de responder a las circunstancias concretas de su OSC.

ALGUNOS OBJETIVOS PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y LA JUSTICIA SOCIAL

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
El personal comprende los enfoques basados en los derechos humanos.	Ya existen procedimientos internos para proteger y promover los derechos humanos.	La promoción de los derechos humanos y la justicia social se han integrado en los procedimientos para mejorar el rendimiento del personal.	
Los socios están trabajando en derechos humanos y justicia social.		Los valores de los derechos humanos y la justicia social se han incluido en las alianzas.	Se han integrado indicadores de derechos humanos y justicia social en las evaluaciones de las alianzas y en el trabajo del programa.
Existe un mecanismo para el consentimiento informado de los beneficiarios y otras partes interesadas.	Existen mecanismos para la participación de los derechohabientes en la planificación estratégica y de programas y su puesta en práctica.	Se utilizan mecanismos de responsabilidad ante los beneficiarios.	Se utilizan mecanismos de responsabilidad ante las comunidades locales (beneficiarios secundarios).
Todas las actividades se basan en las normas de derechos humanos.	Existe una mayor promoción de los derechos humanos y la justicia social.	Se documenta e informa acerca de las violaciones de los derechos humano	Las autoridades locales y nacionales, al igual que las empresas mundiales, respetan los derechos humanos.
Las personas con discapacidad participan en la formulación y ejecución de políticas, leyes y servicios.	Se ha adoptado una estrategia y un plan nacional de discapacidad.	Los profesionales de salud, trabajadores comunitarios, arquitectos y diseñadores han recibido formación sobre la discapacidad y los derechos humanos.	La investigación sobre la discapacidad y los derechos humanos se ve reforzada y apoyada por las autoridades locales y nacionales.
Existe información desglosada acerca del acceso a los servicios con respecto a determinados grupos marginados.	Los programas y servicios (luz, seguros, etc.) están disponibles y accesibles para todos, incluyendo los grupos marginados.		Todas las personas gozan del mismo estado de salud que otras personas de la población.
Los políticos tienen una actitud positiva con respecto a los grupos marginados.	Los padres y profesores de los niños con discapacidad son conscientes del derecho de estos niños a la educación.	Se dispone de políticas y financiación adecuadas para programas y estructuras educativas inclusivas.	Han aumentado las tasas de alfabetización de niñas y niños marginados y con discapacidad.

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
La situación de los derechos humanos de los defensores de los derechos humanos es públicamente conocida.	Existe un marco legal basado en los derechos humanos para sociedad civil.	Los marcos legales basados en los derechos humanos se ponen en práctica y se realiza un seguimiento de los mismos.	Los países protegen a los defensores de los derechos humanos y a los representantes de la sociedad civil.
Existe un conocimiento en el «Norte» y en el «Sur» sobre los vínculos existentes entre el mercado mundial y la pobreza.	Los mercados locales y la biodiversidad en la agricultura, la pesca y la silvicultura se han reforzado.	Los alimentos son asequibles	La gente disfruta de condiciones de vida sostenibles y acceso a los alimentos.
Todas las mujeres, incluyendo las pobres, tienen acceso a un cuidado materno de calidad.	Todos los hospitales, especialmente los públicos, disponen de secciones especializadas y bien equipadas de salud materna.		La salud materna ha mejorado en lo que respecta a las mujeres.
Los trabajadores pueden luchar por sus derechos a nivel individual y colectivo.	Los trabajadores trabajan en condiciones saludables y decentes.		Todos los trabajadores disfrutan de derechos humanos básicos y de los derechos de los trabajadores.
Se ha cumplido con la obligación de publicar información sobre el comercio internacional de armas.	Existe un conocimiento público sobre la conexión entre comercio internacional de armas, las violaciones de derechos humanos y las balanzas de comercio exterior.		Se han puesto en practica prohibiciones sobre la exportación de armas a regímenes y grupos que violan los derechos humanos.
Se abordan las preocupaciones de las minorías étnicas, por ejemplo la importancia del lenguaje como elemento esencial de la identidad.	Las comunicaciones oficiales están disponibles en varios idiomas.	El material educativo está disponible en los idiomas minoritarios.	Las minorías étnicas están firmemente asentadas en los sistemas educativo y político, si así lo desean.

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con la adopción de decisiones con respecto a objetivos, en particular los números 15, 16, 39, 45, 49, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102 y 103.

Cómo planificar, hacer un seguimiento y evaluar los programas y las actividades para conseguir los objetivos de su OSC:

- Para cada objetivo, identifique un plan de acción específico que, basándose en pruebas sólidas, se espera que contribuya a su consecución. Utilice un enfoque basado en derechos humanos y justicia social para todas las dimensiones de su estructura organizativa, contratos, asignación de recursos (tiempo, económicos, poder, recursos humanos), trabajo y relaciones.
- Para cada paso de su plan de acción, piense en los desafíos y las trampas con las que puede tropezar, y plantéese cómo abordarlos.
- Diseñe y ponga en práctica métodos de reflexión, seguimiento y evaluación y formas para incluir las lecciones aprendidas.

Los indicadores son esenciales para hacer un seguimiento y evaluación del trabajo de las OSC. Además, ayudan a crear expectativas realistas entre el personal, los beneficiarios y los donantes. Para cada objetivo, identifique indicadores y establezca un plan de seguimiento. Normalmente, es importante diseñar los indicadores de forma participativa, incluyendo a aquellas personas a las que se espera beneficiar.

Identifique y ponga en práctica mecanismos para la rendición de cuentas multidimensional ante:

- los beneficiarios,
- los constituyentes,
- sus homólogos, plataformas de OSC/asociaciones,
- donantes/financiadores/inversores,
- gobierno/organismos reguladores,
- otras partes interesadas relevantes para el entorno de su OSC.

Existen recursos en el Inventario relacionados con la planificación, programación, gestión de cambios, seguimiento y evaluación de la rendición de cuentas multidimensional, en particular los recursos 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 13, 17, 19, 21, 23, 34, 35, 36, 39, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 69, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155, 156 y 158. Además, también existen recursos en el Inventario relacionados con los indicadores, en particular los recursos 8, 10, 11, 48, 72 y 75.

Principio 1 en la práctica:
EJEMPLO HIPOTÉTICO DE CAMBIO Y COMPLEJIDAD

La oficina de una organización humanitaria internacional en un país estaba cumpliendo con su mandato de promover la seguridad alimentaria en zonas afectadas por conflictos, distribuyendo paquetes de alimentos a beneficiarios que se habían identificado como las comunidades locales que más lo necesitaban. Con frecuencia, el personal internacional se sentía defraudado por lo que percibían como una actitud desagradecida por parte de los receptores, además de un problema continuo de fraude. El tema de «los problemas de los beneficiarios» se convirtió en una fuente de conflictos entre el personal local y el internacional. Finalmente, un miembro del personal internacional pidió al personal local que les explicara por qué los beneficiarios parecían estar tan descontentos. El personal local organizó una reunión con los beneficiarios locales y les invitó a comentar el programa de ayuda alimentaria, que los donantes habían vendido como uno de los programas de ayuda alimentaria más eficientes, con un mayor impacto y más innovadores del mundo. En principio, los beneficiarios locales se mostraron reticentes a contar sus opiniones, pero pronto explotaron en quejas. El personal local insistió en que se continuara con la reunión incluso a pesar de lo incómodo de la situación y, finalmente, todos consiguieron comprender mejor lo que pasaba. Los beneficiarios locales explicaron que se sentían insultados por haberse convertido en receptores a largo plazo de ayuda alimentaria. Tenían conocimientos de agricultura y estaban habituados a ser autosuficientes, pero el conflicto estaba haciendo que no pudieran acceder a sus tierras ni al agua. Después de la reunión, la organización humanitaria internacional invitó a los beneficiarios a una serie de encuentros en los que replantearse el programa de seguridad alimentaria. Decidieron incluir un componente de promoción para exigir al gobierno local que respetara los derechos de los agricultores para acceder a las tierras y al agua. Apoyaron a los beneficiarios locales para que presentaran sus propias experiencias y expusieran sus demandas de acceso a las tierras y al agua en reuniones internacionales, medios de comunicación, etc. Los beneficiarios sintieron un mayor grado de apropiación con respecto al programa de seguridad alimentaria y empezaron a ejercer presión social contra las prácticas fraudulentas. El enfoque de justicia social de la seguridad alimentaria permitió a los beneficiarios locales convertirse en verdaderos socios, garantizando así el éxito del programa ampliado de seguridad alimentaria.

Principio 2:
Incorporar la equidad y la igualdad de género a la vez que promover los derechos de las mujeres y niñas

Principio 2:

INCORPORAR LA EQUIDAD Y LA IGUALDAD DE GÉNERO A LA VEZ QUE PROMOVER LOS DERECHOS DE LAS MUJERES Y LAS NIÑAS

Las OSC son eficaces como actores del desarrollo cuando… **promueven una cooperación para el desarrollo que pone en práctica la equidad de género, reflejando las necesidades y experiencias delas mujeres, a la vez que apoyan sus esfuerzos para la realización plena de sus derechos individuales y colectivos, de manera tal que les permita participar como actoras plenamente empoderadas en el proceso de desarrollo.**

Para obtener resultados de desarrollo sostenibles es esencial lograr la igualdad de género, superando las relaciones de poder desiguales y haciendo realidad los derechos de las mujeres y las niñas (en todas sus dimensiones). La vulnerabilidad y marginalización de las mujeres y niñas se ven perpetuadas mediante diversas formas de discriminación, incluyendo la discriminación económica, prácticas tradicionales que las perjudican, explotación sexual y violencia de género. El empoderamiento de la mujer a través de la equidad de género promueve un acceso en condiciones de igualdad a las oportunidades, recursos y toma de decisiones a todos los niveles para las mujeres y niñas. Dado que las mujeres no representan una categoría homogénea, las OSC recalcan la necesidad de utilizar enfoques diversos, para promover su empoderamiento, seguridad y bienestar, en particular de los grupos de mujeres marginados y en desventaja. Las OSC también reconocen que los hombres y niños son actores esenciales y deben ser completamente incluidos.

Las OSC no están exentas de desigualdades de género. Avanzar en la igualdad de género va más allá de la mejora de las condiciones prácticas de las mujeres. También es esencial corregir las desigualdades de poder entre hombres y mujeres, incluyendo las leyes, políticas y prácticas discriminatorias. La participación de la mujer no es suficiente por sí misma para garantizar que sus derechos y necesidades serán reclamados y defendidos y que la cultura de las OSC se transformará para dar un papel central a la igualdad de género. Para alcanzar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer es esencial que las OSC incluyan de forma explícita los derechos y oportunidades de las niñas y mujeres jóvenes, incluyendo los derechos reproductivos de las mujeres. Las organizaciones y movimientos de mujeres son actores esenciales para el desarrollo y han sido especialmente importantes para el empoderamiento y la democratización de la mujer.

Preguntas clave para contextualizar la equidad y la igualdad de género dentro del trabajo de su OSC

No existe un enfoque general ni una serie de pasos que garanticen la equidad y la igualdad de género. Necesita establecer un plan que funcione para su OSC y se base en un análisis y el debate con las partes interesadas y expertos. Las preguntas que aparecen a continuación pretenden ayudarle a comprender los contextos sociales, económicos y políticos en los que trabaja, así como las oportunidades y limitaciones generadas por la estructura, el mandato y los recursos específicos de su OSC. También son muy importantes sus experiencias personales y sus perspectivas relacionadas con la equidad y la igualdad de género. Un análisis en profundidad debería servir para establecer objetivos, indicadores y un plan de progreso, así como para hacer un seguimiento de sus avances.

Cómo analizar el contexto (o los contextos) en el/los que trabaja su OSC

- ¿Cómo definen la mayor parte de las personas en el contexto en el que usted trabaja la igualdad y la equidad de género? ¿Que otros términos y conceptos se utilizan relacionados con los derechos de las mujeres?
- ¿Cómo están actualmente institucionalizadas la igualdad y la equidad de género en las legislaciones, los reglamentos y las estructuras sociales? ¿Cómo se ponen en práctica (o no) a diario?
- En su opinión ¿cuáles son las causas principales de la desigualdad de género en el contexto (o los contextos) en el/los que trabaja?
- ¿En qué medida se discuten los esfuerzos para promover la igualdad y la equidad de género? ¿Quién los rebate? ¿Qué grupos de mujeres se enfrentan a mayores obstáculos? ¿Qué derechos se tienen menos en cuenta? ¿Por qué?
- ¿Cómo cree que se respeta a las mujeres, la igualdad de género y la equidad de género en las relaciones y a diario?
- ¿Qué vacíos en lo que respecta a los derechos de género afectan a muchas personas? ¿Qué vacíos afectan a menos personas pero tienen un gran impacto sobre aquellas personas a las que afectan?
- ¿Qué aspectos de la igualdad y la equidad de género son esenciales para la eficacia del desarrollo? ¿Por qué y cómo?

Existen una serie de recursos dentro del Inventario que sirven para analizar las políticas y los intereses de las partes interesadas, en concreto los recursos 18, 19, 20, 21, 27, 54, 79, 81, 84, 86, 87, 90, 99, 106, 107, 108, 109, 120, 121, 122, 126, 128, 129, 130, 136 y 155.

Cómo analizar los aspectos organizativos relevantes de su OSC

- Piense en su OSC, con su trayectoria única, su mandato, su personal y sus constituyentes. ¿Hasta qué punto existe un acuerdo dentro de su organización con respecto a la definición e importancia de la «igualdad» y la «equidad» de género? ¿Está yendo más allá de conseguir una «igualdad numérica» entre hombres y mujeres, teniendo en cuenta las necesidades específicas de las mujeres? ¿Está teniendo en cuenta de forma consciente los efectos del poder sobre los aspectos de género?
- ¿Cuáles son los objetivos actuales de su OSC relacionados con la igualdad y la equidad de género? ¿Cómo va a progresar en estos aspectos tras el análisis realizado? ¿Qué objetivos adicionales identifica como relevantes para el trabajo de su OSC?
- ¿Cómo se manifiesta a nivel interno dentro de sus políticas organizativas, prácticas y operaciones diarias el compromiso de su OSC con la equidad y la igualdad de género?
- ¿Dónde ha encontrado desafíos y lagunas?

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con el análisis organizativo y la autoevaluación, en concreto los recursos 54, 77, 81, 87, 96 y 126.

Cómo evaluar sus aptitudes personales

- ¿Qué aspectos de la igualdad y la equidad de género le tocan más de cerca y cuáles le resultan poco familiares o menos relevantes? ¿Por qué? ¿Cómo afecta esto a su promoción de la igualdad y la equidad de género?

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con la autoreflexión y el pensamiento crítico, en concreto los recursos 80 y 101.

VOCES DEL FORO

Sin igualdad ni equidad de género, es imposible lograr un desarrollo sostenible.

No piense en las mujeres como personas vulnerables o víctimas. Recuerde su poder, inteligencia, capacidad, dignidad y éxitos.

La igualdad y la equidad de género son importantes para todas las OSC a la hora de conseguir un enfoque inclusivo, es decir, en todos los aspectos de las OSC incluso si no se trata de «organizaciones de mujeres».

La equidad de género es mucho más que conseguir una igualdad en términos numéricos. También significa compartir por igual el poder y la distribución de recursos.

Es importante disponer de uno o varios modelos de género, pero la promoción de la igualdad y equidad de género debe de ser igual para todos: los líderes, el personal, los constituyentes y los participantes.

Una perspectiva de género requiere nuevas formas de plantearse las mujeres, los hombres, el poder y la justicia.

Es importante elegir mujeres para cargos públicos, pero todavía es más importante elegir a personas comprometidas con los derechos de las mujeres, independientemente de su género.

También se debe desafiar a los demás, incluyendo gobiernos y donantes, para que hagan realidad la igualdad y la equidad de género.

Todas las mujeres son distintas. Esfuércese por incluir a las marginadas, por ejemplo a las mujeres con discapacidad, a las mayores, a las pobres, etc.

Antes de continuar...

¿Está teniendo en cuenta todas las dimensiones de la igualdad y la equidad de género en su análisis? Algunas OSC incluyen estas dimensiones:

- Distribución igualitaria del poder y los recursos en toda la sociedad y sus instituciones. Esto se puede expresar en la distribución igualitaria de puestos de trabajo, oportunidades (por ejemplo educativas, profesionales), acceso y control a los recursos, apropiación, herencia, responsabilidades familiares y de cuidado infantil, acceso a las instituciones del Estado (sistema judicial y electoral), remuneración por el trabajo, etc.
- La igualdad exige un acceso igualitario a la participación política y la adopción de decisiones.
- La igualdad de género requiere, por ejemplo, que se haga una distribución de los recursos humanos y financieros que tenga en cuenta los aspectos de género, además de garantizar un acceso igualitario y apropiado desde el punto de vista de género a la sanidad y los seguros sanitarios.
- Las mujeres y las niñas tienen derecho a estar seguras, por ejemplo en lo que respecta a la explotación sexual y a la violencia de género, incluyendo los crímenes de honor y el abandono de las niñas recién nacidas; además, deben garantizarse sus derechos sexuales y reproductivos.

¿Está teniendo en cuenta la diversidad de personas a las que se les debe garantizar la igualdad y la equidad de género? Algunas OSC incluyen estos grupos:

Niñas pequeñas; mujeres y sus hogares; mujeres solteras; mujeres mayores; agricultoras; refugiadas y personas desplazadas; residentes indocumentadas; trabajadoras extranjeras; mujeres analfabetas; mujeres con discapacidad; lesbianas, bisexuales, transexuales; mujeres pobres; mujeres que pertenecen a minorías étnicas o religiosas; mujeres con sida/VIH; y organizaciones de mujeres. También es importante prestar una atención especial a los hombres y los niños para promover la igualdad y la equidad de género.

Existen recursos en el Inventario relacionados con la igualdad y la equidad de género, en particular los recursos 6, 10, 12, 18, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 37, 45, 46, 49, 50, 57, 62, 85, 89, 95, 108, 117, 118, 119, 145, 151, 152, 153, 154, 156, 159, 160, 165, 166, 167 y 170.

Cómo definir los objetivos de su OSC para la igualdad y la equidad de género

En base al análisis de su OSC del contexto, los aspectos organizativos y sus perspectivas personales, puede identificar una serie de objetivos específicos en los que puede trabajar su OSC, teniendo en cuenta los recursos humanos y financieros y el trabajo existente en esta área.

- ¿Qué objetivos ambiciosos, específicos, medibles y alcanzables (tanto dentro de la organización como el entorno que pretende influir) pretenden alcanzar tanto usted como su OSC en lo que respecta a la igualdad y la equidad de género dentro del próximo año? ¿A tres años? ¿A cinco años?
- ¿Qué relación tienen esos objetivos con otros objetivos organizativos y otros procesos en los que su organización ya se ha comprometido? ¿Cuáles son las implicaciones de cualquier solapamiento o contradicción existente?
- ¿Se dirigen sus objetivos a las causas principales de la desigualdad y la inequidad de género?

El cuadro que aparece a continuación sugiere unos objetivos posibles para la promoción de la igualdad y la equidad de género, además de cómo se puede trabajando de ahora en adelante para alcanzarlos con un compromiso mantenido. Su objetivo es inspirarle a ser creativo. Los objetivos reales a los que se comprometa deben de responder a las circunstancias concretas de su OSC.

ALGUNOS OBJETIVOS PARA CONSEGUIR Y PROMOVER LA IGUALDAD Y LA EQUIDAD DE GÉNERO

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Todos los miembros del personal y los voluntarios utilizan enfoques y análisis que tengan en cuenta los aspectos de género.	El mandato, las políticas, los programas y las prácticas de la OSC se basan en la equidad e igualdad de género.	Las mujeres ocupan por igual puestos de liderazgo tanto entre el personal como entre los socios.	La OSC se somete al escrutinio externo para evaluar el progreso hacia la igualdad y la equidad de género.
Se recopila y difunde información desglosada por género.	Se proporciona formación a los socios en lo que respecta a la igualdad y la equidad de género.	Se han incluido indicadores de igualdad y equidad de género en la evaluación del trabajo del programa.	Se hace un seguimiento de los presupuestos gubernamentales para analizar las implicaciones de género y proponer mejoras.
Los socios se comprometen a garantizar el liderazgo y la participación de las mujeres, incluyendo aquellas marginadas.	Se han puesto en funcionamiento mecanismos para la participación de las mujeres en la planificación de estrategias y programas.	Se han puesto en práctica normas exigentes de responsabilidad ante los beneficiarios en lo que respecta a las mujeres	Se educa a niños y niñas para que respeten a todo el mundo por igual, independientemente de su género.
Existe conocimiento público de la vulnerabilidad y la capacidad de las mujeres.	Las mujeres están seguras en espacios privados y públicos, independientemente de si están llenos de gente o vacíos.	Los defensores de los derechos de las mujeres están protegidos frente la intimidación y las violaciones de los derechos humanos	Las mujeres ejercen puestos de liderazgo en los sectores público y privado.
Las niñas reciben una buena educación en el colegio, incluso durante las crisis económicas.	Las mujeres reciben formación para realizar un trabajo remunerado.	Las mujeres se benefician de la igualdad en términos de oportunidades profesionales y retribuciones económicas.	El empleo de las mujeres está garantizado, incluso durante crisis económicas.
Existe información pública y desglosada por género sobre temas de salud de la mujer y reproducción.	Las mujeres tienen acceso a información de salud de calidad.	Las mujeres disponen de poder de decisión en lo que respecta su propia salud.	Todas las mujeres disponen de acceso igualitario a todos los servicios sanitarios.
Las mujeres conocen sus derechos en base a las legislaciones nacionales y las normas internacionales.	Se informa a las mujeres acerca de temas políticos y el efecto que pueden suponer para ellas.	Las mujeres votan en gran medida y pueden adoptar decisiones democráticamente dentro del sistema político.	Se elije a las mujeres para las instituciones regionales, nacionales e internacionales.

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con la adopción de decisiones con respecto a objetivos, en particular los recursos 15, 16, 17, 18, 28, 45, 49, 52, 61, 96, 97, 98, 99, 102 y 103.

Cómo planificar, hacer un seguimiento y evaluar los programas y las actividades para conseguir los objetivos de su OSC

- Para cada objetivo, identifique un plan de acción específico que, basándose en pruebas sólidas, se espera que contribuya a su consecución. Utilice un enfoque basado en «la igualdad y la equidad de género» para todas las dimensiones de su estructura organizativa, contratos, asignación de recursos (tiempo, económicos, poder, recursos humanos), trabajo y relaciones.
- Para cada paso de su plan de acción, piense en los desafíos y las trampas con las que puede tropezar, y plantéese cómo abordarlos.
- Diseñe y ponga en práctica métodos de reflexión, seguimiento y evaluación y formas para incluir las lecciones aprendidas.

Los indicadores son esenciales para hacer un seguimiento y evaluación del trabajo de las OSC. Además, ayudan a crear expectativas realistas entre el personal, los beneficiarios y donantes. Para cada objetivo, identifique indicadores y establezca un plan de seguimiento. Normalmente, es importante diseñar los indicadores de forma participativa, incluyendo a aquellas personas a las que se espera beneficiar.

Identifique y ponga en práctica mecanismos para la rendición de cuentas multidimensional ante:

- los beneficiarios,
- los constituyentes,
- sus homólogos, plataformas de OSC/asociaciones,
- donantes/financiadores/inversores,
- gobierno/organismos reguladores,
- otras partes interesadas relevantes para el entorno de su OSC.

Existen recursos en el Inventario relacionados con la planificación, programación, gestión de cambios, seguimiento y evaluación de la rendición de cuentas multidimensional, en particular los recursos 2, 3, 4, 5, 6, 7, 13, 18, 22, 23, 28, 35, 39, 45, 46, 49, 50, 51, 63, 68, 69, 78, 79, 82, 91, 92, 95, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155, 156 y 158. Además, también existen recursos en el Inventario relacionados con los indicadores, en particular los recursos 8, 10, 11, 12 y 47.

Principio 2 en la práctica:
EJEMPLO HIPOTÉTICO DE CAMBIO Y COMPLEJIDAD

Una OSC nacional de tamaño mediano tenía la responsabilidad de formar a las mujeres para que pudieran ganarse la vida de forma respetable y mejorar su posición dentro de sus hogares. Para conseguir formar al mayor número de mujeres posible, mantenían los costes operativos bajos, utilizando trabajadores a tiempo parcial con salarios bajos. Se dieron cuenta de la contradicción existente cuando una de sus formadoras les preguntó para qué iban a formarse si los empleadores como las OSC tampoco pagaban salarios decentes. La OSC pasó por un periodo de reflexión sobre sus valores y, como resultado de ello, decidió reasignar presupuesto y cambiar sus políticas y prácticas de recursos humanos. Aumentó los salarios, mejoró los beneficios y empoderó a su personal, incluyendo al personal de limpieza. Como resultado de ello, la OSC ganó fama como organización que respetaba las mujeres y promovía sus derechos. Mejoró la calidad de la formación y cada vez más estudiantes se graduaban y solicitaban trabajos de calidad.

Principio 3: Centrarse en el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de todas las personas

Principio 3:

CENTRARSE EN EL EMPODERAMIENTO, LA APROPIACIÓN DEMOCRÁTICA Y LA PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS PERSONAS

Las OSC son eficaces como actores del desarrollo cuando… a**poyan el empoderamiento y la participación inclusiva de la población para expandir su apropiación democrática de las políticas e iniciativas de desarrollo que afectan sus vidas, con énfasis en los pobres y marginados.**

El desarrollo será adecuado y eficaz si se basa en los derechos, las prioridades y los conocimientos locales de las poblaciones afectadas. Las poblaciones afectadas son las principales partes interesadas del desarrollo. Las OSC deben respetar las tradiciones y la cultura de las comunidades locales dado que trabajan para promover los derechos humanos y un cambio positivo. Las actividades de empoderamiento de las OSC capacitan a las mujeres y hombres y contribuyen a su apropiación democrática en tanto que actores de sus comunidades y países e individuos que reclaman sus derechos. Las poblaciones afectadas, por tanto, tienen una mayor capacidad de influencia, poder de toma de decisiones y recursos, lo que les otorga un mayor control sobre los factores que determinan su vida, sin violencia. En situaciones de conflicto y posconflicto es particularmente importante que exista una apropiación democrática de las políticas y el desarrollo. Cuando las OSC colaboran con los gobiernos en iniciativas de desarrollo, intentan encontrar caminos y obtener resultados de forma que mujeres y hombres puedan reclamar y ejercitar sus derechos a la vez que protegen la autonomía y el espacio político para las organizaciones y movimientos populares.

Preguntas clave para contextualizar el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación dentro del trabajo de su OSC

No existe un enfoque general ni una serie de pasos para conseguir el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de las personas. Necesita establecer un plan que funcione para su OSC y se base en un análisis honesto y el debate con las partes interesadas y expertos. Las preguntas que aparecen a continuación pretenden ayudarle a comprender los contextos sociales, económicos y políticos en los que trabaja, así como las oportunidades y limitaciones generadas por la estructura, el mandato y los recursos específicos de su OSC. También son muy importantes sus experiencias personales y sus perspectivas relacionadas con el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de las personas. Un análisis en profundidad debería servir para establecer objetivos, indicadores y un plan de progreso, así como para hacer un seguimiento de sus avances.

Cómo analizar el contexto (o los contextos) en el/los que trabaja su OSC

- ¿Cómo definen la mayor parte de las personas en el contexto en el que usted trabaja el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación? ¿Qué otros términos o conceptos más locales se utilizan relacionados con ellos?
- ¿Cómo están actualmente institucionalizados el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de las personas en las legislaciones, los reglamentos y las estructuras sociales? ¿En qué medida se consideran eficaces el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de las personas? ¿En qué medida se consideran correctos?
- En su opinión ¿cuáles son las causas principales para la falta de empoderamiento, de apropiación democrática y de participación en el contexto en el que usted trabaja? ¿Cómo interpreta esta situación en comparación con otros países de la región? ¿Y en comparación con otras partes del mundo?
- ¿En qué medida se discuten los esfuerzos para promover el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de las personas? ¿Quién lo rebate? ¿Qué grupos tienen que hacer frente a más dificultades? ¿Por qué?
- ¿Cómo cree que se respetan el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación en las relaciones y a diario? ¿Aprovecha la gente las oportunidades existentes para participar o las ignora? ¿Por qué? ¿Las personas aceptan o se resisten a las limitaciones impuestas a su participación? ¿Cómo?
- ¿Qué vacíos al hacer frente al empoderamiento, la apropiación democrática y la participación afectan a muchas personas? ¿Qué vacíos afectan a menos personas pero tienen un gran impacto sobre aquellas personas a las que afectan?
- ¿Qué aspectos del empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de las personas son esenciales para la eficacia del desarrollo en el contexto (o contextos) en que usted trabaja? ¿Por qué y cómo?

Existen una serie de recursos dentro del Inventario que sirven para analizar las políticas y los intereses de las partes interesadas, en concreto los recursos número 4, 18, 39, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 106, 107, 108, 109, 128, 129, 130, 136 y 155.

Cómo analizar los aspectos organizativos relevantes de su OSC

- Piense en su OSC, con su trayectoria única, su mandato, su personal y sus constituyentes. ¿Hasta qué punto existe un acuerdo dentro de su organización con respecto a la definición e importancia del empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de las personas?
- ¿Cuáles son los objetivos actuales con respecto al empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de las personas? ¿Cómo va a progresar en estos aspectos tras el análisis realizado? ¿Qué objetivos adicionales identifica como relevantes para el trabajo de su OSC?
- ¿Está trabajando con un grupo amplio de personas o grupos particulares de la sociedad (que pueden servir como base para conflictos en el futuro, o para situaciones de paz)?
- ¿Cómo se manifiesta a nivel interno dentro de sus políticas organizativas, prácticas y operaciones diarias el compromiso de su OSC con el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de las personas? ¿Dónde ha encontrado desafíos y lagunas?

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con el análisis organizativo y la autoevaluación, en concreto los recursos 69, 67, 72 y 77.

VOCES DEL FORO

El empoderamiento puede ser difícil y lleva tiempo, pero su beneficio para el desarrollo hace compense invertir en él.

Una gobernanza participativa debe de ser sensible con respecto a los contextos de conflicto.

Puede ser importante crear un consenso; sin embargo, la búsqueda de consenso también puede suponer una desventaja para las minorías.

Debe de incluirse a diversas personas (incluyendo los beneficiarios) en la toma de decisiones durante el ciclo del programa, y no sólo consultarlas.

Con frecuencia, la financiación de los donantes se ha dirigido a «proyectos» en lugar de la sociedad civil, convirtiéndolas en «sociedades proyecto».

Esfuércese conscientemente para demostrar un respeto real por la cultura y las perspectivas de las personas afectadas, prestando especial atención a las mujeres, las poblaciones indígenas, los niños, las personas discapacitadas y otros grupos marginados.

Respete los valores espirituales enraizados en los valores culturales, incluyendo el concepto indígena de «buen vivir», que va más allá de los conceptos occidentales del «desarrollo».

Las OSC internacionales que trabajan en muchos países y contextos deben adaptar sus procedimientos para facilitar la apropiación local.

El desarrollo se ve mermado por la dependencia.

Con frecuencia las comunidades no pueden elegir qué OSC o donantes trabajan con ellas. Esto hace que su participación en la planificación y la responsabilidad multidimensional sea todavía más importante.

Cuando la distribución de poder es desigual, se necesita hacer un esfuerzo adicional para garantizar que el aprendizaje y el desarrollo no se ven minados por el miedo y la vulnerabilidad.

Durante los conflictos y después de ellos, es importante garantizar una amplia participación para reforzar a los gobiernos más débiles y reconstruir los estados, además de garantizar la apropiación democrática.

El empoderamiento significa no hablar en nombre de los demás y maximizar las oportunidades para que ellos puedan hablar por sí mismos.

Cuando el poder está distribuido de forma desigual, puede llevar tiempo que los socios que tienen menos poder se sientan empoderados. El éxito depende principalmente del comportamiento y la fiabilidad del socio que se encuentra en una posición de fuerza.

Antes de continuar...

¿Está teniendo en cuenta todas las dimensiones del empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de las personas en su análisis? Algunas OSC incluyen estas dimensiones:

- apoyar las iniciativas de desarrollo diseñadas localmente;
- reforzar a las OSC que empoderan a las personas marginadas;
- hacer un seguimiento de las autoridades locales, nacionales e internacionales y sus prácticas democráticas (o antidemocráticas);
- realizar un seguimiento de los flujos de ayuda y otras transacciones financieras;
- ser solidarios con las poblaciones afectadas;
- facilitar los diálogos multisectoriales;
- permitir la independencia política y financiera de las OSC;
- empoderar a las mujeres para que adopten posturas de liderazgo;
- convocar reuniones públicas y movilizar a las personas y los grupos para que pasen a la acción;
- reconocer la diversidad de las voces de los participantes de OSC locales.

¿Está teniendo en cuenta la diversidad de personas a las que se les debe garantizar el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación? Algunas OSC incluyen estos grupos:

mujeres; niñas; poblaciones indígenas; trabajadores; personas con discapacidades; refugiados y poblaciones desplazadas; minorías religiosas y étnicas; migrantes; otros.

Existen una serie de recursos dentro del Inventario relacionados con el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación, en concreto los recursos 1, 3, 38, 45, 46, 48, 51, 74, 85, 105, 125, 126, 127, 136, 140, 141, 151, 152, 154, 156, 159, 165, 167, 168 y 169.

Cómo definir los objetivos de su OSC para el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de las personas

En base al análisis de su OSC del contexto, los aspectos organizativos y sus perspectivas personales, puede identificar una serie de objetivos específicos en los que puede trabajar su OSC, teniendo en cuenta los recursos humanos y financieros y el trabajo existente en esta área.

- ¿Qué objetivos ambiciosos, específicos, medibles y alcanzables (tanto dentro de la organización como en el entono en que pretende influir) pretende alcanzar tanto usted como su OSC en lo que respecta al empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de las personas dentro del próximo año? ¿A tres años? ¿A cinco años?
- ¿Qué relación tienen esos objetivos con otros objetivos organizativos y otros procesos en los que su organización ya se ha comprometido? ¿Cuáles son las implicaciones de cualquier solapamiento o contradicción existente?
- ¿Abordan sus objetivos los principales obstáculos para el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de las personas?

El cuadro que aparece a continuación sugiere unos objetivos posibles para la promoción del empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de las personas, además de cómo se puede seguir trabajando de ahora en adelante para alcanzarlos con un compromiso mantenido. Su objetivo es inspirarle a ser creativo. Los objetivos reales a los que se comprometa deben de responder a las circunstancias concretas de su OSC.

ALGUNOS OBJETIVOS PARA CONSEGUIR Y PROMOVER EL EMPODERAMIENTO, LA APROPIACIÓN DEMOCRÁTICA Y LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Las OSC utilizan procesos participativos para diseñar estrategias y programas, ponerlos en práctica, evaluarlos y rendir cuentas.	Se han reforzado los mecanismos para garantizar la participación de (y rendición de cuentas ante) las personas marginadas.	Los actores locales, especialmente los beneficiarios, hacen un seguimiento y evaluación de los programas.	Los participantes de los procesos de evaluación han aumentado su capacidad para responsabilizar a las OSC y otras partes interesadas.
Todas las personas involucradas han identificado los procesos desempoderadores (pe, los que necesitan personal de habla inglesa, la elaboración de informes únicamente relacionados con los intereses de los donantes, etc.).	Los procesos y las obligaciones responden a los contextos locales.	Las OSC internacionales y locales, al igual que los donantes, se están concentrando los derechos de los beneficiarios.	Se están poniendo en práctica las agendas locales (incluyendo el contenido, el proceso y las decisiones sobre la distribución del presupuesto).
Las OSC identifican sus propios intereses y las áreas en las que necesitan apoyo.	Se está financiando la capacitación de las OSC y las OSC invierten en sí mismas.	Se ha institucionalizado el aprendizaje por pares «Sur-Sur», «Sur-Norte» y «Norte-Sur».	Las capacidades de las OSC (por ejemplo, la gobernanza, la financiación, el liderazgo y las acciones colectivas) son sostenibles y localmente apropiadas.
Las comunidades diseñan e implementan iniciativas de desarrollo que les afectan.	Todas las partes interesadas adoptan decisiones de forma democrática, compartiendo poderes y con una rendición de cuentas multidimensional.	Las OSC donantes minimizan el impacto de los desequilibrios de poder con los socios locales.	Los grupos de actores sociales colaboran entre sí para conseguir un desarrollo basado en los derechos humanos.
Las OSC locales e internacionales recibe formación sobre el empoderamiento de las personas y la apropiación democrática.	Se apoyan las iniciativas para colaboración de OSC locales.	Los mecanismos para el empoderamiento de las personas y la apropiación democrática se institucionalizan dentro de la sociedad civil y del gobierno.	Las OSC hacen un seguimiento y responsabilizan a los gobiernos por el empoderamiento de las personas y la apropiación democrática.
Existe una concienciación en los países donantes con respecto al derecho a una apropiación local y democrática.	Las OSC internacionales y locales se ponen de acuerdo con respecto al papel de las OSC internacionales a la hora de representar los locales.	Los beneficiarios y sus representantes locales contribuyen a una mayor concentración pública en los países donantes.	Las comunidades se apropian democráticamente de las iniciativas de desarrollo y económicas que les afectan.
Existe documentación con respecto a la ayuda que está fácilmente accesible.	Se coordinan los flujos de ayuda con los gobiernos nacionales en colaboración con la sociedad civil.	Los gobiernos nacionales construyen sus propias políticas de desarrollo de forma democrática.	Los gobiernos nacionales de los países en desarrollo contribuyen a una participación popular significativa dentro los procesos de ayuda y rinden cuentas ante sus poblaciones por los resultados de la ayuda

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con la adopción de decisiones con respecto a objetivos, en particular los números 15, 16, 39, 45, 49, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102 y 103.

Cómo planificar, hacer un seguimiento y evaluar los programas y las actividades para conseguir los objetivos de su OSC

- Para cada objetivo, identifique un plan de acción específico que, basándose en pruebas sólidas, se espera que contribuya a su consecución. Utilice un enfoque basado en «el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación» para todas las dimensiones de su estructura organizativa, contratos, asignación de recursos (tiempo, económicos, poder, recursos humanos), trabajo y relaciones.
- Para cada paso de su plan de acción, piense en los desafíos y las trampas con las que puede tropezar, y plantéese cómo abordarlos.
- Diseñe y ponga en práctica métodos de reflexión, evaluación y formas de incluir las lecciones aprendidas.

Los indicadores son esenciales para hacer un seguimiento y evaluación del trabajo de las OSC. Además, ayudan a crear expectativas realistas entre el personal, los beneficiarios y donantes. Para cada objetivo, identifique indicadores y establezca un plan de seguimiento. Normalmente, es importante diseñar los indicadores de forma participativa, incluyendo a aquellas personas a las que se espera beneficiar.

Identifique y ponga en práctica mecanismos para la rendición de cuentas multidimensional ante:

- los beneficiarios,
- los constituyentes,
- sus homólogos, plataformas de OSC/asociaciones,
- donantes/financiadores/inversores,
- gobierno/organismos reguladores,
- otras partes interesadas relevantes para el entorno de su OSC.

Existen recursos en el Inventario relacionados con la planificación, programación, gestión de cambios, seguimiento y evaluación de la rendición de cuentas multidimensional, en particular los recursos 4, 5, 7, 8, 9, 13, 19, 21, 23, 34, 35, 36, 39, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155, 156 y 158. Además, también existen recursos en el Inventario relacionados con los indicadores, en particular los recursos 8, 10, 11, 48, 72 y 75.

Principio 3 en la práctica:
EJEMPLO HIPOTÉTICO DE CAMBIO Y COMPLEJIDAD

Una pequeña OSC confesional internacional con un mandato de justicia social estaba trabajando con los grupos locales para promover la comprensión interreligiosa. Buscaron socios locales para que cofinanciaran encuentros para el diálogo y trabajaran con ellos para fomentar la participación local. A pesar del estrecho vínculo existente entre los socios y sus propias comunidades, fue muy difícil conseguir que las personas asistieran a los eventos, y todavía más difícil hacer que fueran a las sesiones de seguimiento. La OSC internacional preguntó a los socios locales cuál pensaban que era el problema, pero estas dijeron o bien que no lo sabían o respondieron dando muchas posibilidades, ninguna de las cuales parecía convencerles. Frustrada por la baja participación y la cantidad de dinero invertido, la sede de la OSC internacional se planteó buscar nuevos socios o incluso abandonar el lugar, pero los representantes locales insistieron en que se quedaran por lo menos hasta que se comprendiera el problema. Cuando los socios locales vieron que el personal de la OSC volvía una y otra vez a pesar del fracaso, y que intentaban de forma reiterada comprender la situación local, se dieron cuenta de su sinceridad y compromiso. El personal internacional y los socios locales alcanzaron así un nivel más profundo de comprensión, el personal internacional escuchó los comentarios de los socios, incluso a pesar de recibir fuertes críticas. Finalmente reconocieron que el programa de la OSC internacional no era relevante para las prioridades y necesidades locales y que sólo habían aceptado la asociación porque necesitaban el dinero. Como respuesta, la OSC internacional decidió lanzar un nuevo programa desde el principio e involucrar también a las personas locales en tanto que socios de pleno derecho y al mismo nivel. Las personas locales se vieron empoderadas para participar en la planificación del programa y no sólo para asistir a los eventos. Contribuyeron con ideas excelentes al nuevo programa y participaron para conseguir que fuera un éxito, porque sentían que formaban parte de él.

Principio 4:
Promover la sostenibilidad ambiental

Principio 4:

PROMOVER LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Las OSC son eficaces como actores del desarrollo cuando... **desarrollan e implementan prioridades y enfoques que promueven la sostenibilidad ambiental para las generaciones presentes y futuras, incluyendo respuestas urgentes a las crisis climáticas, con especial atención sobre las condiciones socio-económicas, culturales y de los pueblos indígenas para la integridad ecológica y la justicia.**

Los derechos humanos de las generaciones presentes y futuras dependen de caminos y estrategias de desarrollo basados en la sostenibilidad dentro de los límites de la Tierra. Todas las personas tienen el derecho a vivir y trabajar en un entorno saludable y sostenible. Los desafíos medioambientales complejos, incluyendo la urgencia para mitigar y adaptarse al cambio climático, requieren capacidades y habilidades que promuevan los ecosistemas sostenibles, el desarrollo humano, e incluyan a todas las poblaciones afectadas. Hacer frente a estos retos requiere concienciación ambiental y soluciones innovadoras. Estas soluciones deberían basarse en los principios de justicia medioambiental y climática, igualdad y coherencia política. Muchos millones de mujeres y hombres, principalmente en los países en desarrollo, profundamente afectados por la degradación ambiental y el cambio climático, no son responsables de las condiciones que han dado lugar a una crisis climática y medioambiental cada vez más severa. Las OSC deben dar prioridad de forma explícita a las condiciones socioeconómicas locales, así como a los enfoques culturales e indígenas, a la hora de mejorar el bienestar, la biodiversidad y la sostenibilidad de sus prácticas de desarrollo.

Preguntas clave para contextualizar la sostenibilidad ambiental dentro del trabajo de su OSC

No existe un enfoque general ni una serie de pasos que garanticen la sostenibilidad ambiental. Necesita establecer un plan que funcione para su OSC y se base en un análisis honesto y el debate con las partes interesadas y expertos. Las preguntas que aparecen a continuación pretenden ayudarle a comprender los contextos sociales, económicos y políticos en los que trabaja, así como las oportunidades y limitaciones generadas por la estructura, el mandato y los recursos específicos de su OSC. También son esenciales sus experiencias personales y perspectivas relacionadas con la sostenibilidad ambiental. Un análisis en profundidad debería servir para establecer objetivos, indicadores y un plan de progreso, así como para hacer un seguimiento de sus avances.

Cómo analizar el contexto (o los contextos) en el/los que trabaja su OSC

- ¿Cómo definen la mayor parte de las personas en el contexto en el que usted trabaja la sostenibilidad ambiental? ¿Qué términos y conceptos relacionados con la sostenibilidad ambiental se utilizan localmente?
- ¿Cómo está actualmente institucionalizada la sostenibilidad ambiental en las legislaciones, los reglamentos y las estructuras sociales? ¿Cómo se pone en práctica (o no) a diario?
- En su opinión ¿cuáles son las causas principales de la falta de sostenibilidad ambiental en el contexto (o los contextos) en el/los que trabaja?
- ¿En qué medida se discuten los esfuerzos para promover la sostenibilidad ambiental?
- ¿Qué intereses y grupos se oponen a la sostenibilidad ambiental? ¿Por qué? ¿Cómo?
- ¿Qué aspectos de la sostenibilidad ambiental son esenciales para el desarrollo?
- ¿Qué grupos trabajan actualmente en la sostenibilidad ambiental en su campo y área de interés? ¿Que podría añadir a su trabajo? ¿Qué posibilidades existen para compartir experiencias, el mutuo aprendizaje y coordinar actividades?
- ¿Qué aspectos de la gestión de recursos y servicios naturales son esenciales para el desarrollo?
- ¿De los enfoques existentes, cuáles cree que son las mejores prácticas para promover la sostenibilidad ambiental? ¿Podrían funcionar estos enfoques para su OSC?

Existen una serie de recursos dentro del Inventario que sirven para analizar las políticas y los intereses de las partes interesadas, en concreto los recursos número 4, 18, 19, 39, 42, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 88, 90, 106, 107, 109, 128, 129, 130, 136 y 155

Cómo analizar los aspectos organizativos relevantes de su OSC

- Piense en su OSC, con su trayectoria única, su mandato, su personal y sus constituyentes. ¿En qué medida existe un acuerdo en su organización con respecto a la comprensión e importancia de la sostenibilidad ambiental?
- ¿Cuáles son las principales causas de las crisis medioambientales a las que su OSC pretende hacer frente?

- ¿Cuáles son los objetivos actuales de su OSC en lo que respecta a las sostenibilidad ambiental? ¿Cómo va a progresar en estos aspectos tras el análisis realizado? ¿Qué objetivos adicionales identifica como relevantes para el trabajo de su OSC?
- ¿Cómo se manifiesta a nivel interno dentro de sus políticas organizativas, prácticas y operaciones diarias el compromiso de su OSC con la sostenibilidad ambiental?
- ¿Qué influencia tienen los que están a favor y en contra de la sostenibilidad ambiental sobre la estrategia de su OSC?
- ¿Dónde ha encontrado desafíos y lagunas?

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con el análisis organizativo y la autoevaluación, en concreto los recursos 29, 63, 64, 67, 69, 72 y 77.

Cómo evaluar sus aptitudes personales

- ¿Qué aspectos de la sostenibilidad ambiental son importantes para usted? ¿Cuáles considera menos relevantes? ¿Por qué? ¿Tiene usted un comportamiento medioambientalmente sostenible en su vida diaria? ¿Qué cree/necesita mejorar?
- ¿Cómo afectan sus actitudes personales a su promoción de la sostenibilidad ambiental dentro de su OSC?

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con la autoreflexión y el pensamiento crítico, en concreto los recursos 80 y 101.

VOCES DEL FORO

La sostenibilidad ambiental es un derecho humano y no debería de entenderse como contrapuesto a los derechos humanos o como un aspecto independiente.

Las OSC no pueden promover por sí solas la sostenibilidad ambiental. Los gobiernos también tienen que colaborar y debería de poder exigírseles responsabilidades por ello.

Las responsabilidades medioambientales pueden suponer un reto para las «asociaciones» cuando los actores externos imponen sus ideas sobre los locales.

Los enfoques de sostenibilidad ambiental deben basarse en investigación basada en evidencias y los conocimientos locales.

Las OSC los países industrializados o que se están industrializando rápidamente son responsables en gran medida de la promoción de la sostenibilidad dentro de sus propias sociedades.

Las OSC de desarrollo y medioambiente pueden beneficiarse mutuamente de asociaciones a nivel de proyecto sobre programas, incluyendo las tareas de promoción.

La pobreza y la degradación ambiental necesitan abordarse simultáneamente para conseguir paliar a largo plazo el sufrimiento de las personas más pobres del mundo.

El cambio climático supone un obstáculo para el desarrollo, y con frecuencia supone un paso atrás en los éxitos conseguidos para reducir la pobreza y conseguir condiciones de vida sostenibles. Por ello, la sostenibilidad ambiental tiene que incluirse en todo el trabajo de las OSC y los gobiernos.

Se puede comenzar por el cambio climático, ya que encaja perfectamente con otros temas como la democracia y la justicia.

Introducir los aspectos medioambientales en los sistemas existentes, por ejemplo, añadir una categoría ambiental a los procedimientos existentes de contratación.

Antes de continuar...

¿Está teniendo en cuenta todas las dimensiones de la igualdad y la sostenibilidad ambiental en su análisis? Algunas OSC incluyen estas dimensiones:

- cambio climático: reducción de los impactos negativos, respuestas rápidas, adaptación y mitigación;
- reducción del riesgo de desastres (naturales y humanos);
- gestión de residuos municipales como industriales, peligrosos y nucleares;
- gestión de recursos: pesca, tierras, recursos naturales, agricultura, forestales;
- gestión de recursos: agua (incluyendo purificación), energía, aire, biodiversidad y seguridad alimentaria;
- reconocimiento de los papeles de género en la gestión medioambiental;
- inversión en productos sostenibles (acciones, diseño, industria constructora, transporte, comercio justo);
- salud medioambiental (condiciones de vida y de trabajo);
- cambio en los patrones de consumo y producción;
- escuchar y apoyar a las partes interesadas locales, aprovechar los conocimientos indígenas/sobre la gestión de recursos naturales de las comunidades;
- conseguir que las personas que viven en la pobreza y los grupos marginados ejerzan un mayor control sobre la gestión y el acceso a recursos naturales;
- responsabilidad del gobierno y el sector privado por las políticas y los efectos que tengan sobre medio ambiente.

Existen una serie de recursos dentro del Inventario relacionados con la sostenibilidad ambiental, en concreto los recursos número 14, 29, 40, 42, 44, 48, 57, 58, 61, 62, 64, 76, 93, 94, 105, 127, 143, 147, 148, 149, 150 y 151.

Cómo definir los objetivos de su OSC para la sostenibilidad ambiental

En base al análisis de su OSC del contexto, los aspectos organizativos y sus perspectivas personales, puede identificar una serie de objetivos específicos en los que puede trabajar su OSC, teniendo en cuenta los recursos humanos y financieros y el trabajo existente en esta área.

- ¿Qué objetivos ambiciosos, específicos, medibles y alcanzables (tanto dentro de la organización como en el entorno en que pretende influir) pretende alcanzar tanto usted como su OSC en lo que respecta a la sostenibilidad ambiental dentro del próximo año? ¿A tres años? ¿A cinco años?
- ¿Qué relación tienen esos objetivos con otros objetivos organizativos y otros procesos en los que su organización ya se ha comprometido? ¿Cuáles son las implicaciones de cualquier solapamiento o contradicción existente?
- ¿Abordan sus objetivos las causas principales de la degradación ambiental?

El cuadro que aparece a continuación sugiere unos objetivos posibles para la promoción de la sostenibilidad ambiental, además de cómo se puede seguir trabajando de ahora en adelante para alcanzarlos con un compromiso mantenido. Su objetivo es inspirarle a ser creativo. Los objetivos reales a los que se comprometa deben de responder a las circunstancias concretas de su OSC.

ALGUNOS OBJETIVOS PARA PROMOVER LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Todo el personal y los socios conocen la sostenibilidad ambiental.	El lugar de trabajo y las actividades de la OSC son medioambientalmente sostenibles: escaso uso de recursos, reciclado, menor consumo energético.	Se hacen públicas las buenas prácticas, y se crean coaliciones para entornos de trabajo saludables	La programación promueve los derechos de todas las personas a vivir y trabajar en entornos saludables.
Los conocimientos locales y tradicionales con respecto al medio ambiente y la sostenibilidad se valoran, comparten y utilizan.	Se comparten las buenas prácticas y las lecciones aprendidas (por ejemplo entre iguales, entre OSC y donantes).	Existe una cooperación entre las organizaciones medioambientales y de desarrollo	Los donantes, el sector privado, las redes de OSC, los líderes tradicionales y los que de forma tradicional disponen de los derechos sobre el terreno cooperan con respecto a la sostenibilidad ambiental.
La información de base se recopila y está accesible.	Se están realizando investigaciones sobre sostenibilidad ambiental y se publican en idiomas accesibles.	Se incluye y hace un seguimiento del impacto medioambiental de todas las actividades y sistemas de gestión.	Se hace un seguimiento y se elaboran informes de progreso del sector privado y de las OSC con respecto a la sostenibilidad ambiental
Las OSC disponen de capacidad para la adaptación. Las OSC participan en los procesos de adopción de decisiones políticas.	Se promociona la capacidad gubernamental para la adaptación y el liderazgo.	Existe una apropiación nacional de los mecanismos de adaptación, es decir, los representantes gubernamentales con poder son a su vez líderes de la sostenibilidad ambiental	Existe una gestión transparente de todos los fondos de adaptación y el seguimiento y la evaluación se realizan de forma transparente a todos los niveles.
Los servicios sanitarios y de abastecimiento de agua han sido instalados y responden a las necesidades especiales de las mujeres, las personas con discapacidad y las comunidades remotas.	Los servicios se mantienen, mejoran y sostienen de forma regular.	Las poblaciones conocen los riesgos para la salud y los estilos de vida saludables.	Un número reducido de personas han contraído enfermedades relacionadas con el agua y la higiene.
La contaminación del tráfico privado y aéreo se ha minimizado.	La contaminación industrial (petróleo y extracción, por ejemplo) se ha minimizado.	Las empresas mundiales y nacionales rinden cuentas ante las sociedades en las que trabajan.	Existen mecanismos de prevención y un sistema de penalización para los contaminantes.
Existe una concienciación de la justicia social y los temas medioambientales en los países industrializados, incluso a nivel gubernamental.	El consumo se ha reducido, particularmente en los países industrializados.	Se financian y apoyan inversiones y tecnologías sostenibles, además de innovaciones para aumentar la eficiencia.	Se pone en práctica legislación ambiental para reducir las emisiones de carbono, las normas de cero emisiones de carbono, se aborda la contaminación industrial, los residuos tóxicos y se protegen los recursos.

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con la adopción de decisiones con respecto a objetivos, en particular los números 15, 16, 39, 45, 49, 66, 80, 81, 86, 96, 97, 98, 99, 102 y 103.

Cómo planificar, hacer un seguimiento y evaluar los programas y las actividades para conseguir los objetivos de su OSC

- Para cada objetivo, identifique un plan de acción específico que, basándose en pruebas sólidas, se espera que contribuya a su consecución. Utilice un enfoque basado «sostenibilidad ambiental» para todas las dimensiones de su estructura organizativa, contratos, asignación de recursos (tiempo, económicos, poder, recursos humanos), trabajo y relaciones.
- Para cada paso de su plan de acción, piense en los desafíos y las trampas con las que puede tropezar, y plantéese cómo abordarlos.
- Diseñe y ponga en práctica métodos de reflexión, seguimiento y evaluación y formas para incluir las lecciones aprendidas.

Los indicadores son esenciales para hacer un seguimiento y evaluación del trabajo de las OSC. Además, ayudan a crear expectativas realistas entre el personal, los beneficiarios y donantes. Para cada objetivo, identifique indicadores y establezca un plan de seguimiento. Normalmente, es importante diseñar los indicadores de forma participativa, incluyendo a aquellas personas a las que se espera beneficiar.

Identifique y ponga en práctica mecanismos para la rendición de cuentas multidimensional ante:

- los beneficiarios,
- los constituyentes,
- sus homólogos, plataformas de OSC/asociaciones,
- donantes/financiadores/inversores,
- gobierno/organismos reguladores,
- otras partes interesadas relevantes para el entorno de su OSC.

Existen recursos en el Inventario relacionados con la planificación, programación, gestión de cambios, seguimiento y evaluación de la rendición de cuentas multidimensional, en particular los recursos 4, 5, 6, 8, 9, 13, 19, 21, 23, 34, 35, 39, 40, 41, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 69, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155 y 156. Además, también existen recursos en el Inventario relacionados con los indicadores, en particular los recursos 8, 10, 11, 48, 75, 93 y 125.

Principio 4 en la práctica:

EJEMPLO HIPOTÉTICO DE CAMBIO Y COMPLEJIDAD

Una pequeña OSC orientada a la promoción decidió concentrar todos sus recursos en una campaña para determinar un área de un bosque tropical que no debía ser habitada, dado que sus habitantes dependían en gran medida de prácticas agrícolas insostenibles que estaban destruyendo el bosque. Trabajaron muy estrechamente con OSC medioambientales de todo el mundo y ejercieron una enorme presión sobre el gobierno local para que elaborara legislación protegiendo el área en peligro. La OSC de promoción local invirtió en crear relaciones con la población indígena y aprender acerca de sus modos de vida y por qué dañaban el bosque tropical. Las OSC de promoción local convocó una serie de reuniones con los líderes indígenas y descubrió que estaban enfadados y tenían miedo por los esfuerzos para trasladarlos a otra localización, lejos de su hábitat tradicional, y que sentían que se estaban violando sus derechos humanos. Aprendieron que las formas de vida tradicionales de los indígenas eran sostenibles desde el punto de vista ambiental pero ya no servían para mantener su forma de vida dada la competencia con las grandes compañías que explotaban los recursos de los bosques tropicales. Modificaron su campaña, asociándose con la población indígena para reclamar un apoyo a las formas de vida indígenas dentro de áreas designadas el bosque tropical, además de prohibiciones sobre cualquier nueva forma de actividad económica perniciosa que se estableciera en la zona.

Principio 5:
Practicar la transparencia y la rendición de cuentas

Principio 5:

PRACTICAR LA TRANSPARENCIA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Las OSC son efectivas como actores del desarrollo cuando... d**emuestran un compromiso institucional sostenido con la transparencia, la rendición de cuentas a múltiples actores, y la integridad en su funcionamiento interno.**

La transparencia, la responsabilidad mutua y múltiple y las prácticas democráticas internas refuerzan los valores de justicia social e igualdad de las OSC. La transparencia y la responsabilidad generan confianza pública a la vez que realzan la credibilidad y la legitimidad de las OSC. La democratización de la información y el incremento y mejora de su intercambio entre todas las partes, incluyendo los actores políticos, contribuye a fortalecer tanto a la sociedad civil como la cultura democrática. La transparencia es una condición previa esencial para la rendición de cuentas de las OSC.

La rendición de cuentas no se reduce a la información financiera, sino que debería reforzar la integridad institucional y el reconocimiento público mutuo entre los actores del desarrollo, centrándose principalmente en la responsabilidad ante las poblaciones afectadas. Las OSC comunitarias a menudo cuentan con ventajas específicas a la hora de poner en práctica procesos de responsabilidad a nivel local. Sin embargo, el progreso en términos de transparencia y responsabilidad puede verse afectado y limitado en algunas ocasiones por los desafíos que afrontan las OSC que trabajan bajo leyes y regímenes represivos y en situaciones de conflicto armado.

Preguntas clave para contextualizar la transparencia y la rendición de cuentas dentro del trabajo de su OSC

No existe un enfoque general ni una serie de pasos para alcanzar la transparencia y la rendición de cuentas. Necesita establecer un plan que funcione para su OSC y se base en un análisis honesto y el debate con las partes interesadas y expertos. Las preguntas que aparecen a continuación pretenden ayudarle a comprender los contextos sociales, económicos y políticos en los que trabaja, así como las oportunidades y limitaciones generadas por la estructura, el mandato y los recursos específicos de su OSC. También son esenciales sus experiencias personales y perspectivas relacionadas con la transparencia y la rendición de cuentas. Un análisis en profundidad debería servir para establecer objetivos, indicadores y un plan de progreso, así como para hacer un seguimiento de sus avances.

Cómo analizar el contexto (o los contextos) en el/los que trabaja su OSC

- ¿Cómo definen la transparencia la mayor parte de las personas en los contextos en los que usted trabaja? ¿Qué términos y conceptos relacionados con la transparencia se utilizan localmente?
- ¿Cómo está actualmente institucionalizada la transparencia en las legislaciones, los reglamentos y las estructuras sociales? ¿Cómo se pone en práctica (o no) a diario?
- ¿Cuáles considera que son las causas principales de la corrupción? ¿Cuáles son los obstáculos para la transparencia y la rendición de cuentas en los contextos en los que usted trabaja?
- ¿En qué medida se discuten los esfuerzos para promover la transparencia? ¿Quién lo rebate? ¿Cuáles son los grupos que sufren más como consecuencia de la corrupción existente y la falta de transparencia? ¿Qué derechos se tienen menos en cuenta? ¿Qué aspectos de la corrupción afectan a muchas personas? ¿Qué vacíos afectan a menos personas pero tienen un gran impacto sobre aquellas personas a las que afectan?
- ¿Cómo cree que se manifiesta en la vida diaria el valor de la transparencia?
- ¿Qué aspectos de la transparencia son esenciales para la eficacia del desarrollo? ¿Por qué y cómo?
- ¿Qué grupos trabajan actualmente en la transparencia en su campo y área de interés? ¿Qué podría añadir a su trabajo? ¿Qué posibilidades existen para compartir experiencias, el mutuo aprendizaje y coordinar actividades que promocionen la transparencia?
- ¿Cómo definen la transparencia la mayor parte de las personas en los contextos en los que usted trabaja? ¿Qué términos y conceptos relacionados con la rendición de cuentas se utilizan localmente?
- ¿Cómo se garantiza actualmente la rendición de cuentas en las legislaciones, los reglamentos y cómo están institucionalizadas estas políticas en las estructuras sociales? ¿Cómo se ponen en práctica (o no) a diario?
- ¿En qué medida se discuten los esfuerzos para promover la rendición de cuentas? ¿Quién lo rebate? ¿Qué grupos se enfrentan a más/menos obstáculos a la hora de exigir que los demás rindan cuentas? ¿Quién es menos responsable y ante quién? ¿Por qué?
- ¿Qué aspectos de la rendición de cuentas son esenciales para la eficacia del desarrollo? ¿Por qué y cómo?
- ¿Qué grupos trabajan actualmente en la rendición de cuentas en su campo y área de interés? ¿Que podría añadir a su trabajo? ¿Qué posibilidades existen para compartir experiencias, el mutuo aprendizaje y coordinar actividades que promocionan la rendición de cuentas?

Existen una serie de recursos dentro del Inventario que sirven para analizar las políticas y los intereses de las partes interesadas, en concreto los recursos número 4, 18, 19, 39, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 100, 106, 107, 109, 128, 129, 130, 136 y 155.

Cómo analizar los aspectos organizativos relevantes de su OSC

- Piense en su OSC, con su trayectoria única, su mandato, su personal y sus constituyentes. ¿En qué medida existe un acuerdo en su organización con respecto al significado y la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas?
- ¿Cuáles son los objetivos actuales de su OSC en lo que respecta a la transparencia y la rendición de cuentas? ¿Cómo va a progresar en estos aspectos tras el análisis realizado? ¿Qué objetivos adicionales identifica como relevantes para el trabajo de su OSC?
- ¿Cómo se manifiesta a nivel interno dentro de sus políticas organizativas, prácticas y operaciones diarias el compromiso de su OSC con la transparencia y la rendición de cuentas?
- ¿Dónde ha encontrado desafíos y lagunas?

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con el análisis organizativo y la autoevaluación, en concreto los recursos 68, 70, 71, 72, 77, 91 y 92.

Cómo evaluar sus aptitudes personales

- ¿Qué aspectos de la transparencia y la rendición de cuentas le tocan más de cerca y cuáles le resultan poco familiares o menos relevantes? ¿Por qué? ¿Cómo afecta esto a su promoción de la transparencia de la rendición de cuentas?

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con la autoreflexión y el pensamiento crítico, en concreto los recursos 80 y 101.

VOCES DEL FORO

La transparencia y la rendición de cuentas son tan importantes para el mandato organizativo de las OSC como la eficacia del desarrollo. De hecho, es imposible conseguir un desarrollo sostenible sin transparencia y rendición de cuentas.

La transparencia y la rendición de cuentas conforman el núcleo de la confianza pública en las OSC. Sin confianza pública, es imposible conseguir una participación eficaz, la apropiación local, impactos a largo plazo o sostenibilidad.

Los esfuerzos de los donantes, gobiernos y OSC para crear un entorno favorable para la sociedad civil son esenciales para la transparencia y rendición de cuentas de las OSC.

Con frecuencia, la corrupción aumenta durante y después de los conflictos. Esto hace que promover la transparencia y la rendición de cuentas (incluyendo por parte de los gobiernos y donantes) sea particularmente relevante.

Una información más abierta puede suponer un riesgo para el personal, los socios o los beneficiarios. Esto puede suponer una preocupación para las OSC que realizan trabajo de promoción o trabajan por el respeto de los derechos humanos, pero también para los actores humanitarios y de desarrollo.

Responsabilizar a los gobiernos. La solidaridad de la sociedad civil no puede compensar el hecho de que un gobierno no responda a las necesidades de las personas.

El compartir información no es un fin en sí mismo ni por sí mismo. El propósito es facilitar la comunicación y responsabilidad mutuas.

Es fundamental ser claros con respecto a quién es responsable, ante quién y para qué.

Promover una cultura interna democrática con líderes que rindan cuentas y hagan acopio de integridad, honestidad, además de estar abiertos a la información y opiniones de los demás, incluso cuando sean críticas.

Es importante responsabilizarse ante todas las partes interesadas, pero lo más importante, y con frecuencia lo más difícil, es rendir cuentas ante los beneficiarios.

Los beneficiarios pueden ser reticentes a criticar abiertamente a las OSC porque tienen miedo de que les dejen de apoyar. Lo mismo sucede con las OSC locales en relación con las OSC internacionales y los donantes. Es esencial aumentar la confianza para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.

El intercambio de información de forma transparente ayuda a mejorar la eficacia del desarrollo de su OSC y a hacerla menos vulnerable a las acusaciones de fraude y corrupción.

Los estados frágiles pueden hacer un mal uso de las regulaciones de transparencia para evitar críticas. En estas circunstancias, es esencial que existan medios alternativos de transparencia y rendición de cuentas.

Antes de continuar...

¿Está teniendo en cuenta todas las dimensiones de la transparencia y la rendición de cuentas en su análisis? Eche un vistazo a la sección de rendición de cuentas del Marco Internacional. Algunas OSC incluyen estas dimensiones:

- abordar la corrupción en todos los sectores de la sociedad;
- promover la transparencia de los flujos de ayuda oficiales y no oficiales, incluyendo los desembolsos (transparencia dentro del sistema de ayuda) y las inversiones (en bienes y servicios);
- acceso a la información sobre las políticas, los presupuestos y los grupos de interés de desarrollo y económicos;
- promover un empoderamiento de las poblaciones marginadas;
- hacer frente a las causas principales de la pobreza;
- acceso público fácil a todas las políticas y documentos organizativos constituyentes, incluyendo los criterios de financiación, informes financieros auditados, informes de los programas y evaluaciones;
- puesta en práctica de mecanismos de reclamación y respuesta que tengan en cuenta el género y las diferencias culturales;
- cultura transparente y democrática dentro de la organización con un liderazgo responsable y eficaz.

Existen recursos en el Inventario relacionados con los derechos humanos y la justicia social, en particular los recursos 3, 17, 24, 32, 34, 35, 46, 51, 59, 63, 65, 70, 72, 73, 74, 76, 91, 92, 116, 123, 125, 140, 141, 144, 146, 151, 159, 161, 164, 168, 169 y 170.

Cómo definir los objetivos de su OSC para la transparencia y la rendición de cuentas

En base al análisis de su OSC del contexto, los aspectos organizativos y sus perspectivas personales, puede identificar una serie de objetivos específicos en los que puede trabajar su OSC, teniendo en cuenta los recursos humanos y financieros y el trabajo existente en esta área.

- ¿Qué objetivos ambiciosos, específicos, medibles y alcanzables (tanto dentro de la organización como en el entono en que pretende influir) pretende alcanzar tanto usted como su OSC en lo que respecta a la transparencia y la rendición de cuentas dentro del próximo año? ¿A tres años? ¿A cinco años?
- ¿Qué relación tienen esos objetivos con otros objetivos organizativos y otros procesos en los que su organización ya se ha comprometido? ¿Cuáles son las implicaciones de cualquier solapamiento o contradicción existente?
- ¿Abordan sus objetivos las causas principales de la corrupción, la falta de transparencia y la necesidad de una rendición de cuentas multidimensional?

El cuadro que aparece a continuación sugiere unos objetivos posibles para la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas, además de cómo se puede seguir trabajando de ahora en adelante para alcanzarlos con un compromiso mantenido. Su objetivo es inspirarle a ser creativo. Los objetivos reales a los que se comprometa deben de responder a las circunstancias concretas de su OSC.

ALGUNOS OBJETIVOS PARA PONER EN PRÁCTICA LA TRANSPARENCIA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Los informes de seguimiento y evaluación incluyen las opiniones de diversas partes interesadas, sobre todo la de las personas marginadas.	Se han puesto en práctica mecanismos para el tratamiento y la resolución de reclamaciones; las partes interesadas afectadas pueden exigir que las instituciones rindan cuentas.	Se publican las reclamaciones, los procesos de resolución y los resultados.	Los resultados de las evaluaciones y los sistemas de reclamación se incluyen en la planificación y los programas para el futuro.
Se garantiza el acceso público a todos los documentos constitutivos y financieros.	Se garantiza el acceso público a los documentos en los idiomas locales y de forma accesible.	Se han adoptado medidas proactivas para distribuir la información entre los beneficiarios primarios y secundarios	
El personal, los miembros, los socios y los voluntarios asumen su responsabilidad para luchar contra la corrupción y promover la integridad.	Se han establecido mecanismos de resolución de reclamaciones y normas de integridad que se ponen en práctica dentro de la OSC y se promocionan dentro de las relaciones con todas las partes interesadas	Se hace un seguimiento y evaluación de los indicadores de transparencia y rendición de cuentas, incluyendo las perspectivas de las personas marginadas. Se han institucionalizado plataformas y redes de cooperación.	Las prácticas a favor de la integridad y la legislación anticorrupción se promocionan e implementan en todos los sectores
Las OSC y los donantes reconocen el derecho de las personas a participar e influir en las decisiones que les afectan.	Las OSC y los donantes han creado mecanismos apropiados de participación en cooperación con los beneficiarios y las personas afectadas	Los mecanismos de participación se utilizan para el análisis, la identificación de objetivos, la planificación, la puesta en práctica, el seguimiento y la evaluación.	Los resultados y lecciones aprendidas de los mecanismos de participación se utilizan para mejorar el trabajo de las OSC y los donantes.
Las OSC son responsables ante sus beneficiarios.	Las OSC son responsables ante las comunidades en las que trabajan	Los donantes son responsables ante sus beneficiarios y socios.	Los donantes son responsables ante las comunidades en las que trabajan.
Información sobre los flujos de ayuda está disponible y accesible.	Los donantes (países, sociedad civil, instituciones) comparten información sobre la ayuda de manera proactiva tanto los unos con los otros como con los beneficiarios	Los procesos de ayuda están abiertos a la participación pública, el escrutinio y la evaluación.	La transparencia de la ayuda garantiza la apropiación democrática.

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con la adopción de decisiones con respecto a objetivos, en particular los números 15, 16, 39, 45, 49, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102 y 103.

Cómo planificar, hacer un seguimiento y evaluar los programas y las actividades para conseguir los objetivos de su OSC

- Para cada objetivo, identifique un plan de acción específico que, basándose en pruebas sólidas, se espera que contribuya a su consecución. Utilice un enfoque basado en «la transparencia y la rendición de cuentas» para todas las dimensiones de su estructura organizativa, contratos, asignación de recursos (tiempo, económicos, poder, recursos humanos), trabajo y relaciones.
- Para cada paso de su plan de acción, piense en los desafíos y las trampas con las que puede tropezar, y plantéese cómo abordarlos.
- Diseñe y ponga en práctica métodos de reflexión, seguimiento y evaluación y formas para incluir las lecciones aprendidas.

Los indicadores son esenciales para hacer un seguimiento y evaluación del trabajo de las OSC. Además, ayudan a crear expectativas realistas entre el personal, los beneficiarios y donantes. Para cada objetivo, identifique indicadores y establezca un plan de seguimiento. Normalmente, es importante diseñar los indicadores de forma participativa, incluyendo a aquellas personas a las que se espera beneficiar.

Identifique y ponga en práctica mecanismos para la rendición de cuentas multidimensional ante:

- los beneficiarios,
- los constituyentes,
- sus homólogos, plataformas de OSC/asociaciones,
- donantes/financiadores/inversores,
- gobierno/organismos reguladores,
- otras partes interesadas relevantes para el entorno de su OSC.

Existen recursos en el Inventario relacionados con la planificación, programación, gestión de cambios, seguimiento y evaluación de la rendición de cuentas multidimensional, en particular los recursos 3, 4, 7, 8, 9, 13, 19, 21, 23, 34, 35, 39, 43, 45, 47, 50, 51, 59, 63, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 88, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155 y 156. Además, también existen recursos en el Inventario relacionados con los indicadores, en particular los recursos 8, 10, 11, 48, 72 y 75.

Principio 5 en la práctica:
EJEMPLO HIPOTÉTICO DE CAMBIO Y COMPLEJIDAD

Una sección independiente de una organización internacional de la salud puso en práctica nuevos procedimientos transparencia en las clínicas con las que trabajaban. Para poder ser elegibles para recibir formación profesional especializada y donaciones para equipamiento médico costoso, se requería a las clínicas que proporcionaran numerosa información con respecto a la gobernanza de la clínica, la forma en que gestionaban y elaboraban informes sobre las reclamaciones, el salario del personal, la forma en que se garantizaban los fondos, etc. La mayor parte de las clínicas cumplió con este requisito, a pesar de que algunas se quejaron de la cantidad de trabajo adicional que les supuso. Un grupo de clínicas se reunió y pidió que se celebrara un encuentro con la organización internacional de la salud para hablar de los nuevos procedimientos. Las clínicas explicaron que compartir información era constructivo pero que no debería ser algo que se realizara de manera unilateral. Enviaron una solicitud formal a la sección con copia a la sede internacional en la que pedían que la organización internacional de la salud les proporcionara la misma información que se les solicitaba las clínicas. La sede internacional rechazó la solicitud de manera inmediata, pero la sección independiente estuvo de acuerdo con las clínicas. Si la sección no hubiera transmitido a las clínicas la misma información que les pedía, la rendición de cuentas habría sido unidireccional. Dado que la sección era una parte independiente del organismo internacional, había muy poco seguimiento de sus operaciones y su responsabilidad frente a las clínicas para las que trabajaba parecía una buena manera de aumentar la credibilidad y reforzar las asociaciones existentes. De hecho, cuando la sección preparó la información para hacerla pública ante las clínicas, estas fueron conscientes de una serie de vacíos en sus propios procedimientos (por ejemplo, la falta de un mecanismo de reclamaciones) y de una serie de políticas que necesitaban ser revisadas (por ejemplo, diferencias en los salarios entre los locales y los internacionales). A pesar de que la información que publicaron suscitó la reacción de algunas clínicas, éstas apreciaron su transparencia y colaboraron con la organización internacional de salud para mejorar sus políticas y prácticas. Sus continuos esfuerzos por mejorar se institucionalizaron e incrementaron con el tiempo.

Principio 6: Establecer alianzas equitativas y solidarias

Principio 6:

ESTABLECER ALIANZAS EQUITATIVAS Y SOLIDARIAS

Las OSC son eficaces como actores del desarrollo cuando... **se comprometen a establecer relaciones transparentes con la sociedad civil y otros actores del desarrollo, de manera libre y como iguales, basadas en metas y valores de desarrollo compartidos, respeto mutuo, confianza, autonomía organizacional, acompañamiento de largo plazo, solidaridad y ciudadanía global.**

Con toda su diversidad, las alianzas eficaces de OSC son expresiones de solidaridad social. Las alianzas de OSC serán más fuertes si se hacen esfuerzos deliberados para hacer realidad una colaboración y coordinación equitativas y recíprocas, basadas en objetivos mutuamente acordados y valores compartidos. En el espíritu del mutuo aprendizaje, dichas alianzas proporcionan experiencia, conocimientos y apoyo a las OSC y comunidades locales, contribuyendo a sus esfuerzos en áreas que afectan directamente al futuro de sus comunidades. Las OSC también pueden promover la solidaridad transnacional y los vínculos entre los pueblos para la concienciación pública y el compromiso de los ciudadanos en todos los países. Las alianzas de OSC eficaces para el desarrollo requieren compromisos a largo plazo para negociar objetivos comunes y programáticos, basados en la confianza, el respeto, la solidaridad y el liderazgo de los socios de los países en desarrollo.

La autonomía de las distintas organizaciones es esencial para la existencia de alianzas equitativas. Las alianzas equitativas son el resultado de actitudes y acciones intencionadas por parte de todos los actores para contrarrestar las desigualdades de poder. Estas desigualdades de poder son la consecuencia del acceso desigual a recursos, las desigualdades estructurales e históricas, la inequidad de género y la exclusión de la mujer y, ocasionalmente, las grandes diferencias de capacidad. El papel de las OSC externas es permitir (en lugar de imponer) y ampliar (que no sustituir) las voces de los miembros de las OSC de los países en desarrollo.

Mediante una colaboración respetuosa y la coordinación deliberada entre diferentes actores del desarrollo, especialmente con los gobiernos y donantes, se pueden obtener resultados de desarrollo sostenidos y ampliamente compartidos. No obstante, las OSC son actores por derecho propio, no instrumentos de los donantes o gobiernos. La base de la coordinación debe de ser el respeto mutuo, el acuerdo sobre las distintas áreas en las que se comparten los objetivos y estrategias de desarrollo, la igualdad a la hora de fijar las condiciones de coordinación y la coherencia.

Preguntas clave para contextualizar las alianzas equitativas y solidarias dentro del trabajo de su OSC

No existe un enfoque general ni una serie de pasos para alcanzar alianzas equitativas y solidarias. Necesita establecer un plan que funcione para su OSC y se base en un análisis honesto y el debate con las partes interesadas y expertos. Las preguntas que aparecen a continuación pretenden ayudarle a comprender los contextos sociales, económicos y políticos en los que trabaja, así como las oportunidades y limitaciones generadas por la estructura, el mandato y los recursos específicos de su OSC. También son esenciales sus experiencias personales y perspectivas relacionadas con las alianzas equitativas y solidarias. Un análisis en profundidad debería servir para establecer objetivos, indicadores y un plan de progreso, así como para hacer un seguimiento de sus avances.

Cómo analizar el contexto (o los contextos) en los que trabaja su OSC

- ¿Cómo definen la mayor parte de las personas en el contexto en el que usted trabaja las alianzas equitativas y solidarias? ¿Qué términos y conceptos relacionados con las alianzas equitativas y solidarias se utilizan localmente?
- ¿Cómo están actualmente institucionalizadas las alianzas equitativas y solidarias en las legislaciones, los reglamentos y las estructuras sociales? ¿Cómo se ponen en práctica (o no) a diario?
- En su opinión ¿cuáles son las causas principales de la falta de alianzas equitativas y solidarias a nivel nacional y/o internacional en el contexto (o los contextos) en los que trabaja?
- ¿En qué medida se discuten los esfuerzos para promover las alianzas equitativas y solidarias? ¿Quién lo rebate? ¿Qué grupos se benefician de las alianzas equitativas? ¿Qué grupos se benefician de la solidaridad? ¿Qué derechos se tienen menos en cuenta? ¿Por qué?
- ¿Cómo se promueven y respetan en el día a día las alianzas equitativas y solidarias?
- ¿Qué aspectos de las alianzas equitativas y solidarias son esenciales para la eficacia del desarrollo? ¿Por qué y cómo?
- ¿Qué grupos tienen experiencia actualmente promoviendo las alianzas equitativas y solidarias en su campo y área de interés? ¿Qué puede añadir o aprender de su trabajo? ¿Qué posibilidades existen para compartir experiencias, el mutuo aprendizaje y coordinar actividades?

Existen una serie de recursos dentro del Inventario que sirven para analizar las políticas y los intereses de las partes interesadas, en concreto los recursos número 4, 18, 19, 39, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 106, 107, 109, 128, 129, 130, 136 y 155.

Cómo analizar los aspectos organizativos relevantes de su OSC

- Piense en su OSC, con su trayectoria única, su mandato, su personal y sus constituyentes. ¿En qué medida existe un acuerdo en su organización con respecto al significado y la importancia de las alianzas equitativas y solidarias?

- ¿Cuáles son los objetivos actuales de su OSC en lo que respecta a las alianzas equitativas y solidarias? ¿Cómo va a progresar en estos aspectos tras el análisis realizado? ¿Qué objetivos adicionales identifica como relevantes para el trabajo de su OSC?
- ¿Cómo se manifiesta a nivel interno dentro de sus políticas organizativas, prácticas y operaciones diarias el compromiso de su OSC con las alianzas equitativas y solidarias?
- ¿Dónde ha encontrado desafíos y lagunas?

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con el análisis organizativo y la autoevaluación, en concreto los recursos 30, 72 y 77.

Cómo evaluar sus aptitudes personales

- ¿Qué aspectos de las alianzas equitativas y solidarias le tocan más de cerca y cuáles le resultan poco familiares o menos relevantes? ¿Por qué? ¿Participa usted en alianzas equitativas? ¿Trata de trabajar de forma solidaria con los demás? ¿Cómo afecta esto a su promoción de las alianzas equitativas y solidarias en nombre de su OSC?

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con la autoreflexión y el pensamiento crítico, en concreto los recursos 80 y 101.

VOCES DEL FORO

Las asociaciones equitativas no se pueden afirmar meramente con palabras. Son el resultado de acciones deliberadas por las dos partes y sobre todo de aquella con más poder, para equilibrar las desigualdades. Esto se aplica a las relaciones entre las OSC, entre las OSC y los donantes y entre las OSC y sus constituyentes.

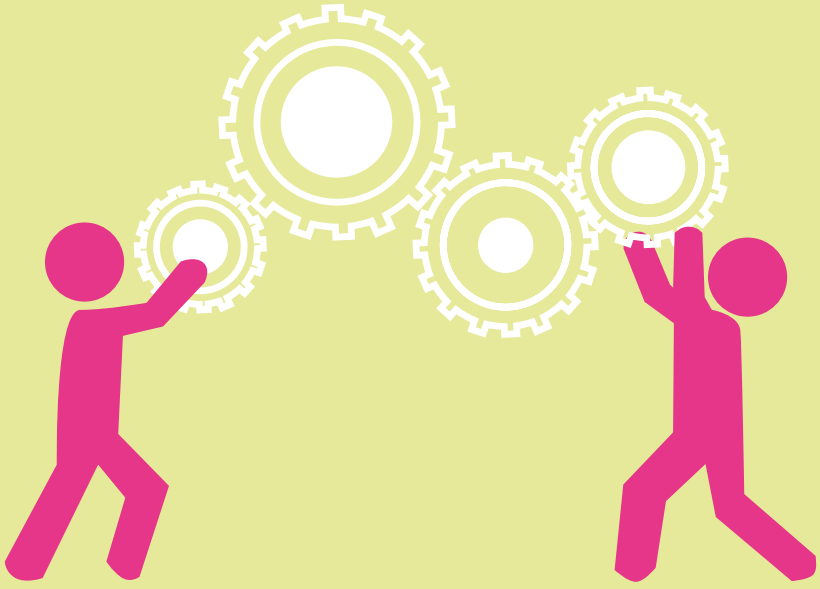
Las asociaciones eficaces deben ser dinámicas y flexibles para permitir que los socios respondan a los cambios de condiciones sobre el terreno.

Las tareas de promoción deben reflejar la realidad en su complejidad para promover una mayor concienciación pública del compromiso ciudadano en los países donantes.

Es esencial mantener una comunicación regular y garantizar una inclusión genuina para mantener a las personas interesadas, conseguir que participen y recibir su apoyo.

Las OSC internacionales que trabajan en regiones de conflicto deben demostrar su solidaridad con las poblaciones afectadas, en particular realizando promoción frente a sus propios gobiernos para conseguir un cambio político.

Los papeles y responsabilidades de los socios con más y menos poder son distintos. Normalmente aquél con mayor poder es el que tiene una mayor responsabilidad a la hora de hacer frente a las desigualdades de la relación..



Antes de continuar...

¿Está teniendo en cuenta todas las dimensiones de las alianzas equitativas y solidarias en su análisis? Algunas OSC incluyen estas dimensiones:

- identificar y tratar los problemas de poder entre los socios, incluyendo entre las OSC internacionales y las nacionales o locales. Por ejemplo, el tipo de herramientas que emplean y la forma en que elaboran informes puede reflejar sus tendencias culturales. El nivel de dominio del inglés y la educación pueden ir en detrimento de algunos actores que podrían hacer importantes contribuciones. Las promesas y los plazos pueden no cumplirse, los procesos pueden ser poco transparentes y la adopción de decisiones dentro de los organismos donantes puede discriminar a algunos de los solicitantes. Asimismo, las restricciones irracionales al uso de los fondos y el poder de veto de los donantes pueden minar la independencia de la sociedad civil local y su sostenibilidad;
- hacer un seguimiento oportuno de los primeros contactos, planes y promesas;
- financiación a largo plazo y de base para las OSC;
- incentivar las fuentes locales y el apoyo a las OSC;
- alianzas sostenibles y a largo plazo;
- papeles relevantes para las mujeres y la población marginada;
- compartir conocimientos y responsabilidades entre los socios;
- rendición de cuentas multidimensional;
- basarse en los procesos, oportunidades y estructuras existentes;
- nuevas formas de colaboración e inclusión de otros actores del desarrollo como los académicos;
- actividades para involucrar al público.

Existen una serie de recursos dentro del Inventario relacionados con la consecución de alianzas equitativas y solidarias, en concreto los recursos 2, 4, 17, 30, 32, 33, 35, 38, 60, 64, 65, 108, 116, 125, 131, 136, 137, 138, 143, 144, 161, 162, 164, 168 y 170.

Cómo definir los objetivos de su OSC para las alianzas equitativas y solidarias

En base al análisis de su OSC del contexto, los aspectos organizativos y sus perspectivas personales, puede identificar una serie de objetivos específicos en los que puede trabajar su OSC, teniendo en cuenta los recursos humanos y financieros y el trabajo existente en esta área.

- ¿Qué objetivos ambiciosos, específicos, medibles y alcanzables (tanto dentro de la organización como en el entono en que pretende influir) pretende alcanzar tanto usted como su OSC en lo que respecta a las alianzas equitativas y solidarias dentro del próximo año? ¿A tres años? ¿A cinco años?
- ¿Qué relación tienen esos objetivos con otros objetivos organizativos y otros procesos en los que su organización ya se ha comprometido? ¿Cuáles son las implicaciones de cualquier solapamiento o contradicción existente?
- ¿Se dirigen sus objetivos a las causas principales de la desigualdad que resultan en las relaciones no equitativas y en una escasa solidaridad?

El cuadro que aparece a continuación sugiere unos objetivos posibles para la promoción de las alianzas equitativas y solidarias, cómo se puede trabajando de ahora en adelante para alcanzarlos con un compromiso mantenido. Su objetivo es inspirarle a ser creativo. Los objetivos reales a los que se comprometa deben de responder a las circunstancias concretas de su OSC.

ALGUNOS OBJETIVOS PARA CONSEGUIR ALIANZAS EQUITATIVAS Y SOLIDARIAS

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Los socios son participantes de pleno derecho en el diseño y la evaluación de programas.	La transparencia mutua y la rendición de cuentas están incluidas en los acuerdos de asociación.	La rendición de cuentas multidimensional y las evaluaciones bidireccionales de las relaciones están incluidas en los acuerdos de asociación	Los acuerdos de asociación se negocian con independencia de los contratos de financiación.
Todos los socios son conscientes de los problemas relacionados con el poder.	Las OSC y los socios comparten una perspectiva positiva de la apropiación y participación igualitarias.	Existen sistemas y actitudes que facilitan que se comparta el poder y garantizan que la toma de decisiones, el seguimiento, la evaluación y la extracción de lecciones se realizan con los socios y beneficiarios.	Todas las relaciones entre los socios se basan en políticas explícitas de asociación.
Se mejoran los mecanismos para aprender con y de los socios.	Se institucionalizan los mecanismos para integrar las lecciones aprendidas en las estructuras y prácticas organizativas.	Los sistemas formales de seguimiento y evaluación incluyen evaluaciones de satisfacción de los socios y los beneficiarios.	Se han institucionalizado análisis conjuntos anuales de las asociaciones.
Existe confianza y respeto entre los socios.	Las expectativas y asunciones de los socios se conocen y respetan, y existen mecanismos de resolución de conflictos culturalmente apropiados.	Se ha institucionalizado el aprendizaje y la planificación conjunta; existe una predictibilidad entre los socios.	Se refuerzan las asociaciones sostenibles y en algunos casos se institucionalizan.
La promoción política en los países del Norte es regular y eficaz.	El público de los países del Norte conoce la complejidad de los esfuerzos eficaces de desarrollo y los papeles que representan sus países dentro del mismo.	Se ha institucionalizado la consulta por pares Sur-Sur.	
Los donantes financian los gastos básicos de las OSC y los gastos de promoción además de los proyectos.	Las asociaciones entre las OSC y entre donantes y OSC se basan en compromisos a largo plazo e incluyen el mutuo aprendizaje.	Las políticas de financiación reflejan las prioridades locales.	Las OSC disponen de recursos de financiación locales y sistemas para la filantropía.
Existe un conocimiento de los procesos potencialmente desempoderadores relacionados con las asociaciones.	Se evitan los enfoques desempoderadores, por ejemplo en las propuestas, la elaboración informes, las herramientas de planificación, etc.	Los donantes garantizan efectivamente que las herramientas internacionales, los marcos, etc. elaborados para apoyar la profesionalización se emplean de manera empoderadora con énfasis en las asociaciones igualitarias y la apropiación local.	Los donantes armonizan sus informes y emplean los idiomas locales.

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con la adopción de decisiones con respecto a objetivos, en particular los números 15, 16, 39, 45, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102 y 103.

Cómo planificar, hacer un seguimiento y evaluar los programas y las actividades para conseguir los objetivos de su OSC

- Para cada objetivo, identifique un plan de acción específico que, basándose en pruebas sólidas, se espera que contribuya a su consecución. Utilice un enfoque basado en «alianzas equitativas y solidarias» para todas las dimensiones de su estructura organizativa, contratos, asignación de recursos (tiempo, económicos, poder, recursos humanos), trabajo y relaciones.
- Para cada paso de su plan de acción, piense en los desafíos y las trampas con las que puede tropezar, y plantéese cómo abordarlos.
- Diseñe y ponga en práctica métodos de reflexión, evaluación y formas de incluir las lecciones aprendidas.

Los indicadores son esenciales para hacer un seguimiento y evaluación del trabajo de las OSC. Además, ayudan a crear expectativas realistas entre el personal, los beneficiarios y donantes. Para cada objetivo, identifique indicadores y establezca un plan de seguimiento. Normalmente, es importante diseñar los indicadores de forma participativa, incluyendo a aquellas personas a las que se espera beneficiar.

Identifique y ponga en práctica mecanismos para la rendición de cuentas *multidimensional* ante::

- los beneficiarios,
- los constituyentes,
- sus homólogos, plataformas de OSC/asociaciones,
- donantes/financiadores/inversores,
- gobierno/organismos reguladores,
- otras partes interesadas relevantes para el entorno de su OSC.

Existen recursos en el Inventario relacionados con la planificación, programación, gestión de cambios, seguimiento y evaluación de la rendición de cuentas multidimensional, en particular los recursos 2, 4, 7, 8, 9, 13, 19, 21, 23, 34, 35, 39, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155 y 156. Además, también existen recursos en el Inventario relacionados con los indicadores, en particular los recursos 8, 10, 11, 48, 72 y 75.

Principio 6 en la práctica:
EJEMPLO HIPOTÉTICO DE CAMBIO Y COMPLEJIDAD

Una ONG internacional de desarrollo contrató a una OSC nacional para poner en práctica un proyecto que ya había recibido financiación en una serie de pueblos remotos. La primera fase del proyecto suponía realizar una evaluación de necesidades, reconociendo la importancia de basar las actividades en las realidades y necesidades locales. Conforme a lo establecido, la OSC nacional convocó una serie de reuniones de grupos especializados y procedió a entrevistar a personas clave, incluyendo a los jóvenes y las mujeres de los pueblos, elaborando una larga lista de necesidades. La OSC internacional de desarrollo se llevó la información a su sede en el extranjero y elaboró un plan de intervención para promover el liderazgo de los jóvenes y el empoderamiento de las mujeres mediante programas de formación. El plan era idéntico al aprobado originalmente, pero también era consistente con las conclusiones de las evaluaciones de las necesidades. Es decir, los grupos de trabajo y las entrevistas identificaron el liderazgo de los jóvenes y el empoderamiento de las mujeres como necesidades importantes, pero la sanidad, los trabajos y la educación se consideraron todavía más prioritarios. Como resultado de esta experiencia, la OSC nacional se dio cuenta de que necesitaban compartir información de forma continúa con las poblaciones locales, no sólo la hora de planificar los proyectos y no sólo cuando ya se disponía de financiación. Decidieron invitar a los líderes de la localidad (tanto hombres como mujeres) a reuniones mensuales para intercambiar información e ideas. A pesar de que la participación por parte de los locales no fue consistente y de que no todos reconocían el valor de dichas reuniones, la OSC nacional consiguió desarrollar relaciones más fuertes con algunos líderes locales. Como resultado de ello, cuando volvió a surgir una oportunidad de financiación, la OSC nacional disponía de información y las relaciones necesarias para influir en el desarrollo del proyecto antes de que éste se enviara para recibir financiación, lo que hizo que el proyecto fuera más relevante y respondiera mejor las prioridades locales. La OSC nacional pudo reforzar así su opinión dentro de la asociación que tenía con la ONG de desarrollo y los habitantes locales hicieron lo mismo dentro de la OSC nacional.

Principio 7:
Crear y compartir conocimientos y comprometerse con el mutuo aprendizaje

Principio 7:

CREAR Y COMPARTIR CONOCIMIENTOS Y COMPROMETERSE CON EL MUTUO APRENDIZAJE

Las OSC son eficaces como actores del desarrollo cuando… **mejoran las maneras como aprenden de sus experiencias y de las de otras OSC y actores del desarrollo, integrando evidencias de las prácticas y de los resultados en el desarrollo, incluyendo el conocimiento y la sabiduría de comunidades locales e indígenas, fortaleciendo la innovación y la visión del futuro que quieren construir.**

Los procesos colaborativos y con objetivos determinados para el aprendizaje proporcionan una base indispensable para evaluar los resultados e impactos del desarrollo sostenible, además de permitir el establecimiento de sinergias entre los distintos actores del desarrollo. El aprendizaje en materia de desarrollo requiere mecanismos eficaces para la auto-reflexión y el intercambio mutuo de información y conocimientos. El aprendizaje en materia de desarrollo incluye intercambios entre colegas, participantes, voluntarios y socios de OSC, poblaciones afectadas y otras partes interesadas.

Las OSC son organizaciones de aprendizaje que deberían hacer de la creación, el intercambio y la puesta en práctica de los conocimientos uno de los pilares de sus estrategias y métodos de trabajo. Este enfoque de aprendizaje deber ser autodefinido, continuo, colectivo, interactivo y basarse en la participación, apertura y confianza. Los procesos de mutuo aprendizaje pueden ayudar a aumentar el respeto y la comprensión entre socios, particularmente en lo que respecta a los conocimientos locales, temas culturales, relaciones de género, valores, espiritualidad y distintas formas de trabajar. Este aprendizaje sólo es posible si se reconocen y superan los desequilibrios de poder que puedan poner en peligro el mutuo aprendizaje verdadero. Los esfuerzos de capacitación diseñados a medida y dotados de los recursos adecuados refuerzan el aprendizaje de la organización y son esenciales para mejorar la eficacia del desarrollo de las OSC. Es esencial realizar evaluaciones de calidad regularmente y trabajar estrechamente con los socios del desarrollo y partes interesadas involucradas para poder adaptar y afinar las estrategias, prioridades y metodologías de trabajo de las acciones de las OSC para el desarrollo. El aprendizaje de las organizaciones, sin embargo, debería de ir más allá de los procesos más limitados de la «gestión orientada a los resultados a corto plazo».

Preguntas clave para contextualizar la creación e intercambio de conocimientos y el mutuo aprendizaje dentro de su OSC

No existe un enfoque general ni una serie de pasos para crear, intercambiar y gestionar conocimientos y el mutuo aprendizaje. Necesita establecer un plan que funcione para su OSC y se base en un análisis honesto y el debate con las partes interesadas y expertos. Las preguntas que aparecen a continuación pretenden ayudarle a comprender los contextos sociales, económicos y políticos en los que trabaja, así como las oportunidades y limitaciones generadas por la estructura, el mandato y los recursos específicos de su OSC. También son muy importantes sus experiencias personales y sus perspectivas relacionadas con la creación e intercambio de conocimientos el mutuo aprendizaje. Un análisis en profundidad debería servir para establecer objetivos, indicadores y un plan de progreso, así como para hacer un seguimiento de sus avances.

Cómo analizar el contexto (o los contextos) en el/los que trabaja su OSC

- ¿Cómo definen la mayor parte de las personas en el contexto en el que usted trabaja el intercambio de conocimientos el mutuo aprendizaje? ¿Qué otros términos o conceptos se utilizan localmente para referirse al aprendizaje?
- ¿Cómo están institucionalizados actualmente el intercambio de conocimientos y el mutuo aprendizaje en las estructuras sociales? ¿Cómo se ponen en práctica (o no) a diario?
- ¿Cómo cree que se respetan en la vida diaria y las relaciones el intercambio de conocimientos y el mutuo aprendizaje?
- ¿Cuál cree que es el valor añadido (o no) del intercambio de conocimientos? ¿Qué riesgos y beneficios ve en el mutuo aprendizaje? ¿Cuáles son las creencias culturales más comunes con respecto a la experimentación, la asunción de riesgos y el fracaso?
- ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos para la creación y el intercambio de conocimientos y la promoción del mutuo aprendizaje en los contextos en los que usted trabaja?
- ¿En qué medida se ven rebatidos los esfuerzos para crear un intercambio de conocimientos y el mutuo aprendizaje? ¿Quién lo rebate?
- ¿Qué tipos de conocimientos se consideran más fiables y como se comparten? ¿Los conocimientos de quién se consideran relevantes? ¿Los de quién se consideran menos importantes? ¿Qué se puede encontrar detrás de estas creencias?
- Qué aspectos de la creación y el intercambio de conocimientos y la promoción del mutuo aprendizaje son esenciales para la eficacia del desarrollo? ¿Por qué y cómo?
- ¿Cómo de frecuente es la colaboración? ¿Entre quién? ¿Sobre qué temas? ¿Cómo se estructura la colaboración?
- ¿Cómo se manifiesta la colaboración en la vida diaria y las relaciones en diferentes entornos? ¿Cuál se cree que su valor añadido de la colaboración?

Existen una serie de recursos dentro del Inventario que sirven para analizar las políticas y los intereses de las partes interesadas, en concreto los recursos número 4, 18, 19, 39, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 106, 107, 109, 128, 129, 130, 136 y 155.

Cómo analizar los aspectos organizativos relevantes de su OSC

- Piense en su OSC, con su trayectoria única, su mandato, su personal y sus constituyentes. ¿Hasta qué punto existe un acuerdo dentro de su organización con respecto a la definición e importancia de la creación y el intercambio de conocimientos y la promoción del mutuo aprendizaje?
- ¿Cómo genera conocimientos su OSC? ¿Qué tipo de conocimientos se consideran más fiables? ¿Los conocimientos de qué grupos se valoran más o menos dentro de su OSC? ¿Por qué?
- ¿Cómo comparte conocimientos y lecciones su OSC?
- ¿Cómo se manifiesta a nivel interno dentro de sus políticas organizativas, prácticas y operaciones diarias el compromiso de su OSC con el intercambio de conocimientos y el mutuo aprendizaje?
- ¿Cuáles son los objetivos actuales de su OSC relacionados con crear y compartir conocimientos y el mutuo aprendizaje? ¿Cómo va a progresar en estos aspectos tras el análisis realizado?
- ¿Dónde ha encontrado desafíos y lagunas?

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con el análisis organizativo y la autoevaluación, en concreto los recursos 72 y 77.

Cómo evaluar sus aptitudes personales

- ¿Qué aspectos de la creación y el intercambio de conocimientos y mutuo aprendizaje le tocan más de cerca y cuáles le resultan poco familiares o menos relevantes?
- ¿Por qué? ¿Comparte sus conocimientos e ideas con otros?
- ¿Aprende con otros? ¿Cómo aborda los fracasos?
- ¿Qué le incentiva a aprender y compartir?
- ¿Cómo aborda las críticas?
- ¿Cómo afecta esto a su promoción de la creación y el intercambio de conocimientos y el mutuo aprendizaje en su OSC?

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con la autoreflexión y el pensamiento crítico, en concreto los recursos 80 y 101.

VOCES DEL FORO

Una buena planificación comienza por asumir que los actores locales saben más que los internacionales acerca de la forma en que se producen los cambios en su contexto.

Cuando se está la defensiva, particularmente en el caso de los responsables, no se aprende. Los líderes de la organización deben promover un interés abierto y sin prejuicios que acepte las críticas y las nuevas ideas y prácticas.

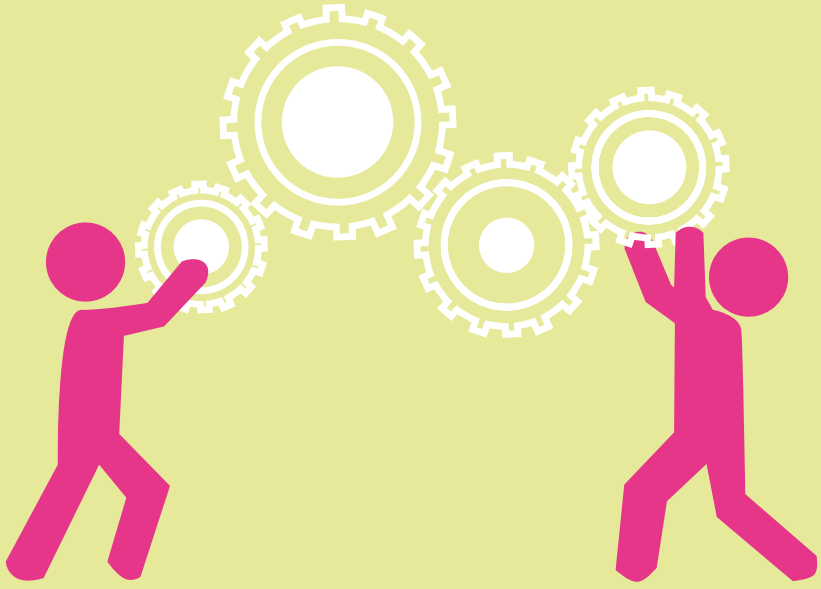
En situación de conflicto, puede ser demasiado peligroso ir al terreno a recopilar información e implicar a los beneficiarios. ¡Encuentre las alternativas apropiadas!

La competencia entre OSC puede ir en detrimento del mutuo aprendizaje.

El mutuo aprendizaje es transformador. No se puede limitar a un seguimiento y evaluación de la gestión para obtener resultados.

Las prácticas de aprendizaje pueden costar dinero y tiempo, pero normalmente estos se recuperan con creces a través de una mayor satisfacción, productividad y eficacia.

Cuando los donantes castigan a los beneficiarios porque los resultados de la evaluación son menos que perfectos ponen en riesgo sus esfuerzos de aprendizaje.



Antes de continuar...

¿Está teniendo cuenta en su análisis todas las dimensiones para crear e intercambiar conocimientos y el mutuo aprendizaje? Algunas OSC incluyen estas dimensiones:

- aprender de las herramientas de investigación (por ejemplo, las tarjetas de calificación de los ciudadanos, la elaboración de presupuestos teniendo en cuenta el género) para proporcionar contribuciones valiosas a los procesos de planificación de desarrollo;
- invertir en aprendizaje entre homólogos;
- participar en un aprendizaje multidireccional: «Sur -Sur», «Sur -Norte», «Oriente-Occidente» además de aprender de los beneficiarios, constituyentes, homólogos y las diferentes secciones (académica, privada y sector público);
- identificar los desequilibrios de poder que están obstaculizando el aprendizaje, por ejemplo dependencia de los socios o presupuestos, miedo al fracaso o a ser castigado, etc.
- demostrar la voluntad de asumir y aceptar riesgos razonables, ofreciendo apoyo financiero y político;
- valorar las lecciones aprendidas de los éxitos así como las de los fracasos o los éxitos menos significativos;
- aprender acerca del proceso en sí mismo además de los contenidos;
- invertir en formación y competencias para utilizar las herramientas de forma adecuada y beneficiosa (herramientas internacionales adoptadas para uso local y herramientas locales adaptadas para uso internacional).

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con el intercambio de conocimientos y el mutuo aprendizaje, en particular los números 17, 46, 54, 55, 56, 83, 116, 125, 127, 131, 136, 137, 142, 144, 147, 149, 150, 154, 161 y 164.

Cómo definir los objetivos de su OSC para crear e intercambiar conocimientos y mutuo aprendizaje

En base al análisis de su OSC del contexto, los aspectos organizativos y sus perspectivas personales, puede identificar una serie de objetivos específicos en los que puede trabajar su OSC, teniendo en cuenta los recursos humanos y financieros y el trabajo existente en esta área.

- ¿Qué objetivos ambiciosos, específicos, medibles y alcanzables (tanto dentro de la organización como en el entono en que pretende influir) pretende alcanzar tanto usted como su OSC en lo que respecta a la creación e intercambio de conocimientos y el mutuo aprendizaje dentro del próximo año? ¿A tres años? ¿A cinco años?
- ¿Qué relación tienen esos objetivos con otros objetivos organizativos y otros procesos en los que su organización ya se ha comprometido? ¿Cuáles son las implicaciones de cualquier solapamiento o contradicción existente?
- ¿Se dirigen sus objetivos a los principales obstáculos para la creación intercambio de conocimientos y el mutuo aprendizaje?

El cuadro que aparece a continuación sugiere unos objetivos posibles para crear e intercambiar conocimientos y promover el mutuo aprendizaje, cómo se puede trabajando de ahora en adelante para alcanzarlos con un compromiso mantenido. Su objetivo es inspirarle a ser creativo. Los objetivos reales a los que se comprometa deben de responder a las circunstancias concretas de su OSC.

ALGUNOS OBJETIVOS PARA CREAR E INTERCAMBIAR CONOCIMIENTOS Y COMPROMETERSE EN EL MUTUO APRENDIZAJE

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Existe una concienciación acerca del efecto de los desequilibrios de poder sobre el mutuo aprendizaje. Las partes interesadas han identificado los problemas de poder y los están abordando.	Se han incluido los intercambios de aprendizaje dentro de las prácticas de la OSC (por ejemplo, reuniones de personal, evaluaciones, informes).	Se garantiza la participación de los actores locales e indígenas en los intercambios de aprendizaje.	Los donantes, OSC y socios promocionan la participación de los beneficiarios en los intercambios de aprendizaje regionales y mundiales.
Se han institucionalizado los procesos de aprendizaje Sur -Sur y los intercambios para la planificación.	El Norte está aprendiendo del Sur, Oriente y Occidente.	Las OSC del Norte se están diversificando en términos de etnia, cultura y de geografía, incluyendo en sus sedes y a nivel de dirección.	Se ha institucionalizado el aprendizaje igualitario y mutuo para mejorar la eficacia del desarrollo.
Las OSC y los donantes demuestran la voluntad de admitir sus errores y aceptar riesgos calculados.	Se valora el aprendizaje de los éxitos y errores tanto entre las OSC como entre los socios.	Se divulgan las lecciones aprendidas.	Se incluyen las nuevas ideas y las buenas prácticas.
El personal está bien formado acerca de las herramientas relevantes.	El personal ha internalizado conceptos y herramientas, disponen de oportunidades para utilizarlas y lo hacen con confianza.	Las OSC, las redes y los donantes incentivan el uso de los conceptos y herramientas relevantes.	Los conceptos y las herramientas son relevantes para el contexto y mejoran los pensamientos y la práctica de la cooperación al desarrollo.
Se refuerza la orientación hacia el aprendizaje y el seguimiento de las evaluaciones formales.	Se forma al personal acerca de los enfoques locales e internacionales para el seguimiento y la evaluación.	El personal contribuye a los indicadores utilizados para medir el progreso.	De forma periódica, se establecen nuevas normas para el seguimiento, la evaluación y la utilización de los resultados y las lecciones aprendidas.
Existen colaboraciones para el desarrollo de capacidades y conocimientos.	Se comparten los enfoques exitosos de la cooperación al desarrollo.	Se analizan conjuntamente los enfoques que no han tenido éxito.	Se desarrollan conjuntamente soluciones para los desafíos de la cooperación al desarrollo.

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con la adopción de decisiones con respecto a objetivos, en particular los números 15, 16, 39, 45, 49, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102 y 103.

Cómo planificar, hacer un seguimiento y evaluar los programas y las actividades para conseguir los objetivos de su OSC

- Para cada objetivo, identifique un plan de acción específico que, basándose en pruebas sólidas, se espera que contribuya a su consecución. Utilice un enfoque basado en «el intercambio de conocimientos y el mutuo aprendizaje» para todas las dimensiones de su estructura organizativa, contratos, asignación de recursos (tiempo, económicos, poder, recursos humanos), trabajo y relaciones.
- Para cada paso de su plan de acción, piense en los desafíos y las trampas con las que puede tropezar, y plantéese cómo abordarlos.
- Diseñe y ponga en práctica métodos de reflexión, evaluación y formas de incluir las lecciones aprendidas.

Los indicadores son esenciales para hacer un seguimiento y evaluación del trabajo de las OSC. Además, ayudan a crear expectativas realistas entre el personal, los beneficiarios y donantes. Para cada objetivo, identifique indicadores y establezca un plan de seguimiento. Normalmente, es importante diseñar los indicadores de forma participativa, incluyendo a aquellas personas a las que se espera beneficiar.

Identifique y ponga en práctica mecanismos para la rendición de cuentas multidimensional ante:

- los beneficiarios,
- los constituyentes,
- sus homólogos, plataformas de OSC/asociaciones,
- donantes/financiadores/inversores,
- gobierno/organismo reguladores,
- otras partes interesadas relevantes para el entorno de su OSC.

Existen recursos en el Inventario relacionados con la planificación, programación, gestión de cambios, seguimiento y evaluación de la rendición de cuentas multidireccional, en particular los recursos 4, 7, 8, 9, 13, 19, 21, 23, 34, 35, 39, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155 y 156
Además, también existen recursos en el Inventario relacionados con los indicadores, en particular los recursos 8, 10, 11, 48, 72 y 75.

Principio 7 en la práctica:
EJEMPLO HIPOTÉTICO DE CAMBIO Y COMPLEJIDAD

Una nueva directora de recursos humanos fue enviada a un despacho sobre el terreno de un sindicato laboral para solucionar los conflictos entre el personal que estaban afectando a los resultados del trabajo sindical y atrayendo atención negativa a dicha oficina. La responsable enseguida chocó con la hostilidad del personal y trató de averiguar qué estaba pasando. Pensando que el personal compartiría más abiertamente su opinión de manera confidencial, elaboró una pequeña encuesta y les pidió que lo rellenaran y lo pusieran sobre su mesa de forma anónima. Sin embargo, sólo recibió una respuesta y ésta estaba en blanco. Intentó invitar al personal a almorzar para poder hablar con ellos de manera informal, pero siempre estaban demasiado ocupados para aceptar la invitación. Como tenía que informar a la sede, elaboró una memoria en la que decía que tenía la percepción de que el personal local se sentía muy herido y le faltaba confianza. Circuló la memoria entre el personal les pidió comentarios antes de enviarlo. Los miembros del personal sobre el terreno se sorprendieron por la apertura de la responsable de recursos humanos y su honestidad, pero no realizaron comentarios al borrador de su memoria. Sin embargo, sí que dejaron de censurarse cuando estaban con ella y como resultado de ello comenzó a aprender qué acciones anteriores y presentes de la dirección estaban molestando al personal. Comenzó a institucionalizar pequeños cambios como respuesta a las necesidades del personal. Retrasó una hora la reunión semanal del personal para facilitar que los padres pudieran dejar a sus hijos en el colegio y llegar a tiempo a la reunión. Pidió que parte del orden del día se dedicara al aprendizaje de los proyectos, dando tiempo a todos los miembros del personal para que hablaran. Poco a poco, el escepticismo y las sospechas fueron desapareciendo y el personal se volvió más directo en sus objeciones a la forma en que se gestionaba la oficina. Al principio, los directores estuvieron a la defensiva, pero la responsable de recursos humanos les explicó la importancia de recibir comentarios críticos y les enseñó a crear entornos de aprendizaje. Institucionalizó el valor del aprendizaje, pidiendo a todos los miembros del personal que enviaran planes de aprendizaje para los que recibían tiempo libre o cuyos gastos de formación se le reembolsaban. No sólo se consiguió así que el personal estuviera más relajado y satisfecho en el trabajo, sino que también mejoró la calidad del mismo. También pudieron aprender de sus propias experiencias sobre el terreno de tal forma que los niveles del servicio proporcionado por dicha oficina fueron cada vez más altos.

Principio 8:
Comprometerse con el logro de cambios positivos y sostenibles

Principio 8:

COMPROMETERSE CON EL LOGRO DE CAMBIOS POSITIVOS Y SOSTENIBLES

Las OSC son eficaces como actores del desarrollo cuando… c**olaboran con sus acciones en la realización sostenible de resultados e impactos para un cambio duradero en las condiciones de vida de las personas, con especial énfasis en las poblaciones pobres y marginadas, asegurando un legado perdurable para las presentes y futuras generaciones.**

Las OSC consiguen resultados de desarrollo sostenible mediante compromisos a largo plazo, el trabajo conjunto, el empoderamiento de las comunidades y la solidaridad con las poblaciones afectadas. El cambio positivo también debe apoyarse en la complementariedad de los actores del desarrollo y centrarse en las causas últimas de la desigualdad, la pobreza y la marginalización. En situaciones de postconflicto, las OSC desempeñan un papel importante en los esfuerzos de paz y reconstrucción. En estas circunstancias, en que el papel y el alcance del estado se pueden ver reducidos, las OSC realizan contribuciones esenciales y abordan importantes deficiencias; en todo caso, su labor es complementar, no sustituir, las responsabilidades del estado. Es responsabilidad del estado proporcionar bienes públicos, tales como la educación y la salud, y la rendición de cuentas. Sin embargo, la capacidad del estado de proporcionar bienes públicos debería reforzarse.

Las OSC, cuyo trabajo es con frecuencia complejo y a largo plazo, reconocen la importancia de evaluar, demostrar con pruebas y divulgar el impacto y la sostenibilidad de su trabajo. Para conseguir un cambio sostenible en el trabajo de las OSC, se necesita un compromiso con la igualdad de género en todos los aspectos de las actividades de desarrollo. La evaluación de la eficacia de las contribuciones de las OSC al cambio social positivo, incluyendo la consecución de la igualdad de género, se verá determinada por las opiniones de los socios locales y las poblaciones afectadas. La evaluación de las OSC también debe tener en cuenta los procesos socio-económicos y políticos más amplios que permiten o afectan negativamente a la sostenibilidad a la hora de lograr cambios en los resultados de desarrollo de las OSC, especialmente en situaciones de conflicto y postconflicto.

Preguntas clave para contextualizar cambios sostenibles dentro del trabajo de su OSC

No existe un enfoque general ni una serie de pasos para conseguir cambios sostenibles. Necesita establecer un plan que funcione para su OSC y se base en un análisis honesto y el debate con las partes interesadas y expertos. Las preguntas que aparecen a continuación pretenden ayudarle a comprender los contextos sociales, económicos y políticos en los que trabaja, así como las oportunidades y limitaciones generadas por la estructura, el mandato y los recursos específicos de su OSC. También son esenciales sus experiencias personales y perspectivas relacionadas con los cambios sostenibles. Un análisis en profundidad debería servir para establecer objetivos, indicadores y un plan de progreso, así como para hacer un seguimiento de sus avances.

Cómo analizar el contexto (o los contextos) en el/los que trabaja su OSC

- ¿Cómo definen la mayor parte de las personas en el contexto en el que usted trabaja los cambios sostenibles? ¿Qué otros términos y conceptos se utilizan relacionados con los cambios sostenibles positivos a nivel local?
- ¿Qué resultados y objetivos de los esfuerzos de desarrollo se consideran sostenibles? ¿Qué cambios se consideran necesarios para mejorar los enfoques actuales para conseguir resultados sostenibles? ¿Quién los apoya y quién se opone a ellos? ¿Por qué?
- ¿Cuál es el importante papel que deben representar los jóvenes en la planificación del futuro? ¿Qué capacidades y responsabilidades caracterizan a las personas jóvenes y los niños?
- ¿Qué capacidades considera su OSC que son (más) relevantes para hacer frente al futuro? ¿Cómo las están promocionando?
- ¿Cómo se manifiestan los pensamientos a largo/corto plazo en la legislación y las estructuras sociales en el contexto (o los contextos) en el/los que usted trabaja?
- ¿Existe una tendencia a pensar en el pasado, el presente o el futuro? ¿Qué papel representa la orientación temporal en los procesos de adopción de decisiones?
- ¿Cómo se sienten la mayor parte de las personas con respecto al cambio?
- ¿Qué tipos de conflictos afectan al contexto social y político en el que usted trabaja? ¿Cómo se gestionan y/o resuelven los conflictos? ¿Quién se beneficia de las divisiones existentes o emergentes? ¿Quién sufre como consecuencia de ellas?
- ¿Cuáles de los problemas actuales van influir más en el futuro de muchas personas? ¿Y de algunas personas?
- ¿Qué capacidades, conocimientos y procesos considera su OSC que son (más) relevantes para abordar los retos del futuro? ¿Como los están promocionando?

Existen una serie de recursos dentro del Inventario que sirven para analizar las políticas y los intereses de las partes interesadas, en concreto los recursos número 4, 18, 19, 39, 49, 79, 81, 82, 86, 87, 106, 107, 109, 128, 129, 130, 136 y 155.

Cómo analizar los aspectos organizativos relevantes de su OSC

- Piense en su OSC, con su trayectoria única, su mandato, su personal y sus constituyentes. ¿En qué medida existe un acuerdo con respecto a lo que significa conseguir cambios positivos sostenibles?
- ¿Qué tendencias futuras anticipa su OSC? ¿Cómo las incluye en sus objetivos y estrategias?
- ¿Cuáles son los objetivos actuales de su OSC en lo que respecta a la promoción de cambios sostenibles? ¿Cómo va a progresar en estos aspectos tras el análisis realizado? ¿Qué objetivos adicionales identifica como relevantes para el trabajo de su OSC?
- ¿Cómo se manifiesta a nivel interno dentro de sus políticas organizativas, prácticas y operaciones diarias el compromiso de su OSC con los cambios sostenibles?
- ¿Qué aspectos de la cultura y política organizativa contribuyen o van en detrimento de la consecución de cambios sostenibles positivos por parte de su OSC?
- ¿Que agentes del cambio incluye en sus actividades? ¿A quién excluye? ¿Por qué?
- ¿Qué otras partes interesadas están trabajando actualmente en los cambios sostenibles positivos? ¿Cómo puede colaborar con ellos? ¿Cómo puede utilizar sus buenas prácticas?
- ¿Quién está impidiendo los cambios positivos (por ejemplo «saboteadores») y como puede incluírseles para garantizar un cambio sostenible?

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con el análisis organizativo y la autoevaluación, en concreto los recursos 69, 72 y 77.

Cómo evaluar sus aptitudes personales

- ¿Qué aspectos de los cambios sostenibles le tocan más de cerca y cuáles le resultan poco familiares o menos relevantes? ¿Por qué? ¿Cómo definiría usted el «buen vivir»? ¿Cómo afecta esto a su promoción de los cambios sostenibles?

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con la autoreflexión y el pensamiento crítico, en concreto los recursos 80 y 101.

VOCES DEL FORO

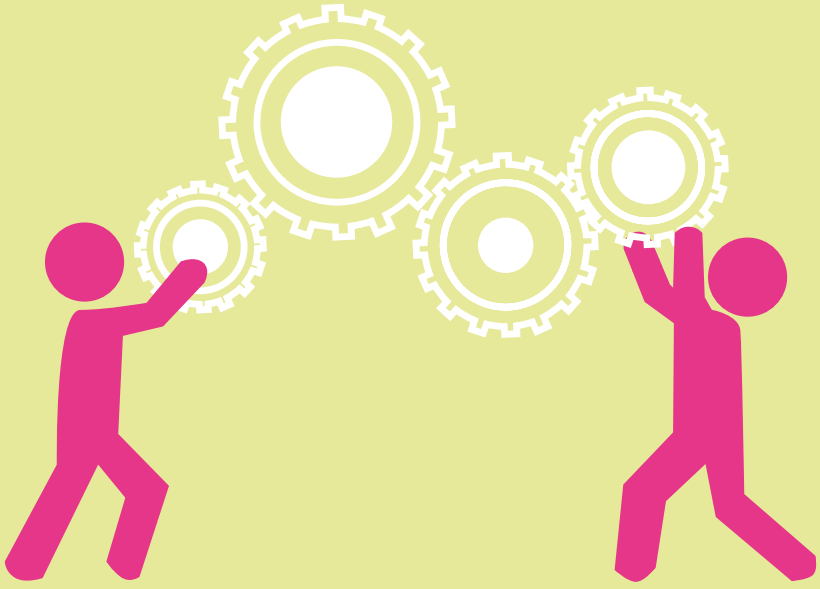
Tenga en cuenta que existen diferentes formas de conceptualizar el desarrollo, incluyendo formas que se concentran en valores no materiales, en los procesos por encima de los resultados y en las obligaciones por encima de los beneficios esperados.

En situaciones de conflicto, el espacio del que disponen las OSC para influir en los cambios, defender las prioridades locales y pensar a largo plazo se ve limitado. En algunos casos también puede verse ampliado.

Tenga cuidado con sus recursos, siempre teniendo en cuenta las generaciones actuales y futuras.

Durante los conflictos, el aprendizaje, el establecimiento de redes y la colaboración pueden ser todavía más difíciles, pero a pesar de ello son vitales para lograr cambios sostenibles.

La colaboración puede tener desventajas, por ejemplo, al diluir la fuerza de los mensajes. Sin embargo, los beneficios a largo plazo de la colaboración suponen un impacto todavía mayor, además de la institucionalización a largo plazo.



Antes de continuar...

¿Está teniendo en cuenta todas las dimensiones de los cambios sostenibles positivos en su análisis? Algunas OSC incluyen estas dimensiones:

- empoderar a las personas para que influyan en su propio desarrollo;
- establecer diálogos políticos multisectoriales;
- desarrollar alternativas para los enfoques insostenibles y aumentar la concienciación de que la sostenibilidad es posible;
- defender la provisión gubernamental de los bienes públicos;
- defender el desarrollo económico basado en los medios de vida;
- concentrarse en la gestión no violenta de los conflictos, incluyendo abordar las estructuras, los orígenes y factores que sirven para perpetuar los procesos conflictivos, ya sean políticos o de otro tipo;
- desafiar la politización de la ayuda dentro de los conflictos y las crisis;
- promover la inclusión social;
- concentrarse en la seguridad humana y el bienestar (incluyendo las necesidades materiales, los ambientes saludables y una sociedad segura y con cohesión);
- promover el acceso y el control de los recursos por parte de las comunidades;
- mejorar las capacidades de la sociedad civil para hacer realidad el desarrollo sostenible y los derechos humanos;
- garantizar la sostenibilidad financiera de las OSC y su independencia;
- promover la ciudadanía global;
- promover la cancelación de las deudas de los países en desarrollo;
- promover el desligamiento de la ayuda oficial al desarrollo (AOD);
- promover la responsabilidad social corporativa;
- promover la rendición de cuentas en todo el sector financiero;
- promover un consumo responsable;
- identificar y minimizar los efectos negativos del comercio internacional sobre el desarrollo

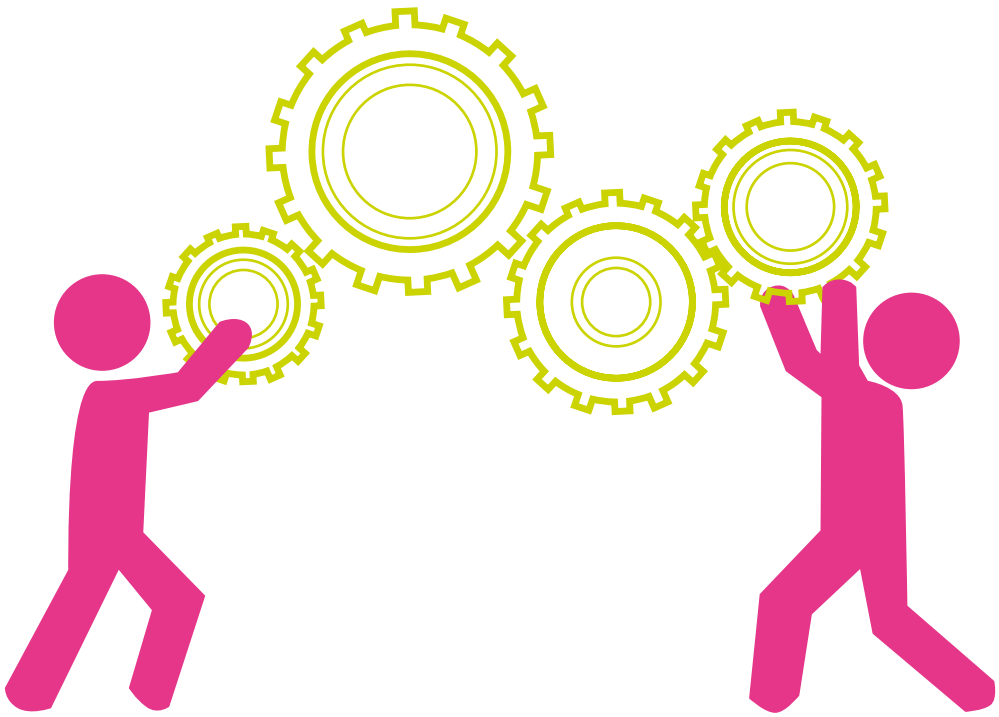
Existen recursos en el Inventario relacionados con los cambios sostenibles y positivos, en particular los recursos 4, 31, 32, 33, 43, 44, 48, 57, 98, 108, 124, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 139, 145, 147, 148, 149, 150, 155, 159, 162, 163, 168 y 170.

Cómo definir los objetivos de su OSC para un cambio sostenible positivo

En base al análisis de su OSC del contexto, los aspectos organizativos y sus perspectivas personales, es posible identificar una serie de objetivos específicos en los que puede trabajar su OSC, teniendo en cuenta los recursos humanos y financieros y el trabajo existente en esta área.

- ¿Qué objetivos ambiciosos, específicos, medibles y alcanzables (tanto dentro de la organización como en el entono en que pretende influir) pretende alcanzar tanto usted como su OSC en lo que respecta a un cambio sostenible positivo dentro del próximo año?
- ¿Qué relación tienen esos objetivos con otros objetivos organizativos y otros procesos en los que su organización ya se ha comprometido? ¿Cuáles son las implicaciones de cualquier solapamiento o contradicción existente?
- ¿Se dirigen sus objetivos a los obstáculos principales para conseguir cambios sostenibles positivos?

El cuadro que aparece en la **página siguiente** sugiere unos objetivos posibles para la promoción de la sostenibilidad ambiental, cómo se puede trabajar de ahora en adelante para alcanzarlos es base a un compromiso mantenido. Su objetivo es inspirarle a ser creativo. Los objetivos reales a los que se comprometa deben de responder a las circunstancias concretas de su OSC. →



ALGUNOS OBJETIVOS PARA COMPROMETERSE A CONSEGUIR CAMBIOS SOSTENIBLES POSITIVOS

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Se han identificado partes interesadas en el desarrollo sostenible con las que se han establecido relaciones.	Se crean coaliciones y redes accesibles para el intercambio de información.	Las estrategias y actividades de donantes y OSC incluyen escenarios futuros.	Las estrategias y actividades de los donantes y OSC son complementarias para garantizar un cambio sostenible.
Los donantes armonizan la ayuda con el gobierno con la participación de la sociedad civil.	Los donantes se coordinan entre sí y con las instituciones nacionales.	La ayuda se coordina de forma transparente en los diferentes ámbitos del desarrollo.	Ayuda es eficaz y se controla de forma democrática.
Se incluyen las lecciones aprendidas en los programas de ayuda de emergencia.	Los programas de ayuda de emergencia se ajustan a los contextos culturales y sociales en que se ponen en práctica.	Las organizaciones de ayuda de emergencia coordinan sus esfuerzos entre sí con los gobiernos.	La ayuda de emergencia es eficaz.
Los jóvenes piensan y realizan análisis críticos.	Los niños y los jóvenes disponen de poder suficiente para identificar y expresar sus necesidades, intereses e ideas.	Los niños y jóvenes están integrados en la planificación de programas, su evaluación y mejora.	Los gobiernos promocionan los derechos e inclusión de los niños y jóvenes.
El personal, los socios los beneficiarios reciben formación para preservar los recursos.	Los recursos se utilizan de forma eficiente.	Se definen una serie de indicadores concentrados en los aspectos cualitativos que evalúan el efecto de las actividades futuras.	Las sociedades utilizan sus recursos de forma eficiente y los preservan.
Se reconocen y abordan las principales causas de los conflictos.	Se han establecido mecanismos para la reconciliación interna y externa, incluyendo la reintegración de personas que han participado en los conflictos.	Existen mecanismos de justicia individual y colectiva.	Los mecanismos para gestionar y resolver conflictos sin recurrir a la violencia son eficaces.
Se han reducido las causas de migración involuntaria.	Los migrantes y las personas desplazadas son tratadas con respeto y reciben apoyo.	Los migrantes, las personas desplazadas internamente y las comunidades afectadas cooperan para buscar soluciones basadas en los derechos y sostenibles.	Existen políticas y leyes migratorias basadas en los derechos.
Los niños y los jóvenes comprenden la necesidad de luchar contra las injusticias y desigualdades mundiales.	Los niños y los jóvenes disponen de la capacidad y el deseo de participar activamente para conseguir un desarrollo mundial sostenible.	Los niños y los jóvenes respetan y valoran la diversidad y los derechos.	Los ciudadanos mundiales son participantes activos de las comunidades locales e internacionales.
Los costes y cargas de la degradación medioambiental se comparten (responsabilidad del contaminante).	Se comparte la responsabilidad para gestionar el desarrollo económico y social en todo el mundo.	Se minimiza el uso de los recursos naturales de forma justa y sostenible	Existe una solidaridad mundial.

Existen recursos dentro del Inventario relacionados con la adopción de decisiones con respecto a objetivos, en particular los números 15, 16, 39, 45, 49, 52, 66, 80, 81, 85, 86, 96, 97, 98, 99, 102 y 103.

Cómo planificar, hacer un seguimiento y evaluar los programas y las actividades para conseguir los objetivos de su OSC

- Para cada objetivo, identifique un plan de acción específico que, basándose en pruebas sólidas, se espera que contribuya a su consecución. Utilice un enfoque basado en «cambios sostenibles positivos» para todas las dimensiones de su estructura organizativa, contratos, asignación de recursos (tiempo, económicos, poder, recursos humanos), trabajo y relaciones.
- Para cada paso de su plan de acción, piense en los desafíos y las trampas con las que puede tropezar, y plantéese cómo abordarlos.
- Diseñe y ponga en práctica métodos de reflexión, evaluación y formas de incluir las lecciones aprendidas.

Los indicadores son esenciales para hacer un seguimiento y evaluación del trabajo de las OSC. Además, ayudan a crear expectativas realistas entre el personal, los beneficiarios y donantes. Para cada objetivo, identifique indicadores y establezca un plan de seguimiento. Normalmente, es importante diseñar los indicadores de forma participativa, incluyendo a aquellas personas a las que se espera beneficiar.

Identifique y ponga en práctica mecanismos para la rendición de cuentas multidimensional ante:

- los beneficiarios,
- los constituyentes,
- sus homólogos, plataformas de OSC/asociaciones,
- donantes/financiadores/inversores,
- gobierno/organismos reguladores,
- otras partes interesadas relevantes para el entorno de su OSC.

Existen recursos en el Inventario relacionados con la planificación, programación, gestión de cambios, seguimiento y evaluación de la rendición de cuentas multidimensional, en particular los recursos 4, 7, 8, 9, 13, 21, 23, 34, 35, 39, 43, 47, 50, 51, 59, 63, 70, 71, 73, 78, 79, 82, 91, 92, 100, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 125, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 151, 152, 154, 155 y 156. Además, también existen recursos relacionados con los indicadores, en concreto los recursos 8, 10, 11, 48, 72 y 75.

Principio 8 en la práctica:

EJEMPLO HIPOTÉTICO DE CAMBIO Y COMPLEJIDAD

Una OSC nacional, con bastante financiación proveniente de su diáspora enriquecida, decidió poner en práctica un proyecto piloto de intervención sobre la calidad de la educación en una ciudad específica. El proyecto, a cinco años, trabajaba en todos los aspectos de la calidad de la educación, incluyendo el desarrollo de currículos, la formación de profesores, material educativo, infraestructuras físicas, involucración de los padres, inclusión de los alumnos con discapacidades, apoyo del sector privado a la educación y la concienciación pública. Se aumentaron considerablemente todos los indicadores de calidad educativa, incluyendo los resultados de las pruebas, el nivel de retención, la satisfacción de los estudiantes, padres y alumnos, etc. El proyecto piloto adaptó los materiales a los idiomas locales y utilizó distintas herramientas, como los anuncios de radio, de televisión, recibiendo el apoyo de personas famosas, etc. En el tercer año del piloto, la OSC nacional decidió reforzar sus vínculos con el gobierno local y nacional que hasta el momento habían apoyado el proyecto pero no estaban realmente involucrados. Crearon trabajo para el personal del gobierno de tal forma que participaran en el proyecto y aumentara la comunicación con los funcionarios gubernamentales. En el cuarto año, la OSC nacional empezó a establecer contactos en otras OSC educativas y con funcionarios del gobierno interesados en la educación. Comenzaron a realizar una serie de reuniones formales para debatir la institucionalización del proyecto piloto y la forma en que diversas partes interesadas podrían contribuir al mismo o beneficiarse de él. A finales del periodo de prueba, existía un consenso con respecto a que el proyecto debería institucionalizarse dentro del Ministerio de Educación y que la OSC educativa debería representar un papel activo, sobre todo durante los tres primeros años de transición. La OSC nacional consideró que la institucionalización era un éxito, a pesar de que no podían dejar de temer por la calidad del proyecto. Habían conseguido tal nivel de apoyo dentro del gobierno, la sociedad civil y el público, que tenía sentido darle el proyecto al gobierno para que pudiera replicarlo a nivel nacional y adoptar ellos en tanto que OSC un nuevo papel haciendo un seguimiento del proceso y reclamando más cambios sostenibles positivos.

SECCIÓN III:
Fortalecimiento de los mecanismos para la rendición de cuentas de las OSC

MECANISMOS DE REFUERZO DE LA RESPONSABILIDAD DE LAS OSC[4]

Procedente de: El consenso de Siem Riep sobre el Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC[5]

Los mandatos de las OSC son la base en la que se sustenta su obligación de responsabilizarse plenamente…

Todos los actores del desarrollo comparten la responsabilidad de demostrar los resultados de sus intervenciones y acciones, en particular ante sus grupos constituyentes principales y más afectados. Las OSC reconocen y se toman en serio esta obligación, establecida dentro del quinto Principio de Estambul, de ser plenamente responsables y transparentes en lo que respecta a sus acciones y resultados de desarrollo. Las organizaciones de la sociedad civil, en tanto que agentes del cambio para el bien público, deben responsabilizarse ante las personas de sus comunidades y las circunscripciones públicas que apoyan su trabajo, algo que también aparece recogido en los distintos mandatos de las organizaciones. Esta responsabilidad se pone en práctica mediante la utilización de los diversos mecanismos de responsabilidad de OSC, en función de los diferentes contextos organizativos y nacionales.

En tanto que actores del desarrollo, las OSC gozan de un cierto grado de confianza por parte del público y las partes interesadas locales. La mayor parte de las OSC cumplen con los estándares más exigentes en cuanto a gestión y honradez. Además, las OSC responden continuamente a las solicitudes legítimas de que mejoren sus prácticas de responsabilidad y transparencia. Prueba de ello son el incremento de la supervisión del Consejo de Administración electo, el diálogo continuado y transparente con los socios de los programas, una clara comunicación con las circunscripciones, los informes de programas accesibles y auditorías financieras externas, el cumplimiento y la reglamentación de supervisión gubernamental y la existencia de diversos Códigos de Conducta y mecanismos de transparencia gestionados por OSC. Los mecanismos de responsabilidad de las OSC también deben de abordar la naturaleza multidireccional de su responsabilidad, tanto en países donantes como en desarrollo (primero ante los principales interesados pero también ante sus homólogos, socios, circunscripciones públicas y donantes públicos y privados).

A pesar de que la principal responsabilidad de las OSC son unas buenas prácticas de responsabilidad y transparencia, estos esfuerzos se pueden ver mermados por las limitaciones inherentes a trabajar en entornos políticos difíciles. Poner en práctica los mecanismos de responsabilidad de las OSC puede suponer un reto en aquellos países en que los gobiernos no protegen los derechos humanos fundamentales de las poblaciones marginadas discriminadas de organizarse, participar en la vida política pública y seguir un camino de desarrollo basado en las comunidades.

Los mecanismos de responsabilidad de las OSC adoptan muchas formas distintas. Éstas incluyen prácticas menos formales, a veces invisibles, de las OSC de menor tamaño existentes en el seno de las comunidades. One World Trust ha encontrado decenas de mecanismos voluntarios de responsabilidad de OSC tanto a nivel local como mundial (conforme se puede ver en el recuadro querecoge algunas iniciativas actuales de responsabilidad y transparencia). Civicus, la red mundial de OSC por excelencia, ha puesto en práctica un importante programa plurianual (legitimidad, transparencia y responsabilidad) para promover el aprendizaje mutuo y la puesta en común de conocimientos sobre buenas prácticas de transparencia y responsabilidad de las OSC.

4 Toda la planificación y los esfuerzos bienintencionados del mundo no son sostenibles sin responsabilidad. La responsabilidad es extremadamente importante y al mismo tiempo es un concepto que se suele malinterpretar. Por este motivo hemos vuelto a incluir la sección completa del Marco Internacional dedicada a la responsabilidad. Los recursos para ayudar las OSC a promover la responsabilidad están incluidos en el capítulo sobre el Principio 5: Practicar la transparencia y la rendición de cuentas.

5 El Marco Internacional fue aprobado por la Asamblea Mundial del Foro (28-29/06/2011). Puede descargar una copia completa de la página web del Foro: www.cso-effectiveness.org).

Reconocer los desafíos de los mecanismos de responsabilidad…

Las OSC se enfrentan a numerosos retos prácticos y excepcionales (tanto a nivel interno como externo) a la hora de rendir cuentas. Estos desafíos incluyen el gran número y la diversidad de actores de OSC, el uso de enfoques que deben respetar asociaciones equitativas, la naturaleza voluntaria de las organizaciones, sus acciones, los resultados no deseados como consecuencia de entornos políticos cambiantes y los numerosos orígenes de la responsabilidad (legal, contractual y ético). No hay un único modelo de responsabilidad que pueda utilizarse en todas las situaciones y para todos los tipos de organizaciones. Por tanto, las OSC valoran positivamente y promueven la puesta en común de las lecciones aprendidas de cara a desarrollar nuevos enfoques prácticos para mecanismos que refuercen el rendimiento de cuentas individual y colectivo de las OSC.

Los procesos de las OSC y su compromiso con la responsabilidad significan mucho más que disponer de informes financieros auditados accesibles. Para las OSC, la responsabilidad significa multiplicar los esfuerzos para tener en cuenta las opiniones de las personas que viven la pobreza. Los mecanismos de responsabilidad de las OSC, sin embargo, se enfrentan a una serie de desafíos prácticos a la hora de medir los esfuerzos de las OSC con las comunidades de base, las personas que viven en la pobreza y otras poblaciones afectadas. Con frecuencia, las OSC trabajan con diversas asociaciones en contextos nacionales en los que hay políticas y legislaciones muy diversas, establecidas tanto por los donantes como por los gobiernos de los países en desarrollo (entornos desfavorables), lo que puede afectar las capacidades de las OSC de rendir cuentas de forma estricta.

Los Principios de Estambul están abiertos a interpretación ya que se trata de principios basados en valores para la responsabilidad de las OSC por la eficacia del desarrollo. El desarrollo de normas objetivas y apropiadas para exigir responsabilidad en base a estos Principios dependerá del contexto y muchas veces estas serán inherentemente difíciles de determinar y controlar, sobre todo para las OSC que trabajan en situaciones de conflicto o post-conflicto.

Los mecanismos de responsabilidad de las OSC deberían centrarse, no sólo en resultados del desarrollo directos y medibles, sino también en la promoción y movilización para el cambio, donde es poco frecuente atribuir resultados de forma sencilla.

Las OSC están firmemente comprometidas con el mayor grado de transparencia posible, algo que es esencial para su responsabilidad. Sin embargo, las OSC también deben hacer frente a desafíos prácticos a la hora de conseguir una completa transparencia, incluyendo su oportunidad, coste, carga de trabajo, privacidad y protección de los derechos de los socios e individuos vulnerables. La puesta en práctica de las normas de transparencia debe tener en cuenta los diversos contextos institucionales de las OSC: el tamaño de la organización, la necesidad de mejorar los sistemas organizativos, la formación y capacitación del personal y los voluntarios, la mejora de los sistemas de información y auditoría o la necesidad de recursos específicos para el seguimiento y la evaluación. Para muchas OSC de tamaño mediano y pequeño, los procesos asociativos (redes de OSC, federaciones, confederaciones, etc.) pueden ser herramientas indispensables para poder rendir cuentas a través de mecanismos colectivos de responsabilidad.

Reforzar los mecanismos de responsabilidad de las OSC…

Las OSC se toman en serio su obligación de ser completamente responsables en tanto que actores del desarrollo ante todas las principales partes interesadas y en contextos nacionales muy diversos. Por tanto, las OSC señalan la importancia fundamental de los mecanismos voluntarios de responsabilidad, por encima de los «reglamentos obligatorios», impuestos por los gobiernos o por las OSC. Dada la diversidad de las OSC en todo el mundo, es práctico disponer de mecanismos voluntarios que proporcionen un marco

para mejorar las prácticas de las OSC, así como flexibilidad para salvaguardar la autonomía e independencia de las OSC.

Los mecanismos voluntarios fiables, por su propia naturaleza, también requieren una continua renovación y refuerzo para dar respuesta a los cambios que se producen en sus circunstancias. Un elemento esencial es el compromiso de las OSC de utilizar mecanismos que demuestran el cumplimiento con las normas prácticas más estrictas y la búsqueda de formas innovadoras y fiables para garantizar el cumplimiento ante diversas partes interesadas.

Algunas de las formas sugeridas para el futuro son las buenas prácticas existentes en los mecanismos de responsabilidad, el asesoramiento para mejorar las prácticas de desarrollo de las OSC y el diálogo con OSC a nivel nacional a través del Foro. El Foro recomienda una serie de enfoques básicos para aunar esfuerzos de OSC de cara a reforzar los mecanismos de responsabilidad:

1. **Los Principios de Estambul y las pautas de este Marco sirven de base** para las normas de responsabilidad; sin embargo, los mecanismos de responsabilidad también deben de abordar preguntas más generales de la gobernanza de las organizaciones.

2. **Los mecanismos voluntarios deben especificar claramente quién es el que se responsabiliza, ante quién y por qué.**

3. **Los mecanismos de responsabilidad voluntarios y autorreguladores y sus requisitos contextualizados se desarrollan mejor trabajando conjuntamente con aquellos cuyo trabajo se va a evaluar.** Siempre que sea posible, deberá consultarse también a los principales interesados. Los mecanismos de responsabilidad deben promover el aprendizaje de las organizaciones y medidas para afrontar los desafíos.

4. **Los códigos de conducta y los mecanismos de responsabilidad deben estar accesibles y tener sentido para las principales partes interesadas.** Para poder ser plenamente responsables ante los principales interesados, las comunicaciones deben de ser claras, accesibles, relevantes y respetar los contextos locales.

5. **La flexibilidad y la capacidad de adaptación** son esenciales para que los mecanismos se apliquen de forma realista a condiciones diversas y muchas veces poco predecibles.

6. **Los mecanismos deben dar forma a las buenas prácticas y no imponer a los demás principios o resultados que las OSC no se aplicarían a sí mismas.**

7. **Los mecanismos existentes y las lecciones aprendidas deberían utilizarse para reforzar la responsabilidad a nivel nacional**, sobre todo mediante asociaciones de OSC. Al reforzar los mecanismos de responsabilidad también es importante demostrar que se cumple con las normas establecidas, se evita la duplicación de esfuerzos, la superposición y los altos costes de las transacciones.

SECCIÓN IV:
Inventario de recursos: Métodos, herramientas, buenas prácticas, normas, modelos

INVENTARIO DE RECURSOS

Este Inventario de recursos es una lista indicativa de los mecanismos, herramientas, lecciones, buenas prácticas y otros recursos para ayudar a las OSC a contextualizar y poner en práctica los Principios de Estambul sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC. Dado que los Principios se superponen y refuerzan unos a otros, la mayoría de los recursos hace está relacionado con más de un principio. Todos los recursos incluidos en el inventario son gratuitos y están disponibles en línea.

En una situación ideal, los recursos deberían compartirse en sentido Sur-Sur y Sur-Norte con la misma frecuencia que Norte-Sur, y los recursos estarían disponibles en varios idiomas. A pesar del gran esfuerzo realizado y las tareas de divulgación, la mayoría de los recursos de este inventario se han diseñado a nivel internacional y muchos sólo están disponibles en inglés (salvo si se indica lo contrario)..

Rec. 1) «Promoting child rights to end child poverty: Achieving lasting change through Child-Centered Community Development» es la guía del programa de Plan International (PI). Este manual de 84 páginas se publicó en 2010 y constituye un recurso para la programación basada en derechos, principalmente para los niños. Describe los factores medioambientales, el plan de trabajo y plan de seguimiento y evaluación en el contexto de los principios y derechos. Disponible en: http://plan-international.org/files/global/publications/about-plan/Plan%20Programme%20Guide%205-10-10%20MONO.pdf

Rec. 2) El Proceso de Internalización de ActionAid es un ejemplo de proceso de distribución de poder mediante la reestructuración de la organización. La descripción está disponible en: http://www.actionaid.org/exchanges/issue_4/internationalisation.html. Además, el documento «Leadership & Internationalization in ActionAid» es una presentación de 8 páginas realizada en 2010 que explica el proceso de internalización de la estructura de ActionAid. Disponible en: http://www.peoplei-naid.org/pool/files/Events/Leadership%20and%20Internationalization%20in%20%20ActionAid.pdf

Rec. 3) «Children's feedback committees in Zimbabwe: an experiment in accountability» es un documento publicado por la Humanitarian Practice Network que describe brevemente el progreso y las dificultades de empoderar a los beneficiarios, especialmente a través de los comités de opinión infantil. Disponible en: http://www.odihpn.org/report.asp?id=2640

Rec. 4) EuropeAid 2004 proporciona directrices detalladas (158 páginas) sobre la gestión del ciclo de proyectos (desde programación hasta herramientas, normas, puesta en práctica, seguimiento y evaluación), el marco lógico, evaluación de la capacidad institucional, participación y apropiación. Disponible en: http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/49a_en.htm

Rec. 5) La iniciativa International Initiative for Impact Evaluation (3ie) ha publicado «Impact Evaluation in the Post-Disaster Setting: A Conceptual Discussion in the Context of the 2005 Pakistan Earthquake». Este análisis de 49 páginas publicado en 2009 señala desafíos específicos en la evaluación de impacto tras un desastre, repasa los conceptos existentes y proporciona un marco analítico y un conjunto de principios directrices. Disponible en: www.3ieimpact.org/admin/pdfs_papers/Working%20Paper%205.pdf

Rec. 6) La iniciativa International Initiative for Impact Evaluation (3ie) ha publicado la versión de 2011 de su evaluación de la eficacia de los programas de intervención comunitarios a la hora de reducir la morbilidad y mortalidad materna y neonatal, incluyendo el refuerzo de los vínculos con el sistema de salud local. El documento se titula: «Community-Based Intervention Packages for Reducing Maternal Morbidity and Mortality and Improving Neonatal Outcomes». Disponible en: http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_synthetic2/Maternal%20health%20May%202011%20FINAL.pdf

Rec. 7) Roetman (2011) describe los dilemas prácticos y éticos de realizar evaluaciones de impacto para OSC, analizando la experiencia de International Child Support en el oeste de Kenia (16 páginas). Disponible en: http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_papers/WP11_Final%201103.pdf

Rec. 8) El manual paso a paso del Banco Mundial (2006) «Monitoring and Evaluating Projects» es una guía operativa detallada para los criterios de evaluación y análisis de impacto, incluyendo el uso de encuestas y grupos de debate (59 páginas). Disponible en: http://siteresources.worldbank.org/HEALTHNUTRITIONANDPOPULATION/Resources/281627-1095698140167/GrunImpactEvaluationManualFinal.pdf

Rec. 9) El documento del Banco Mundial publicado en el año 2000 «Evaluating the impact of development projects on poverty: A handbook for practitioners» describe técnicas, el diseño y la puesta en práctica de evaluaciones de impacto, incluyendo diversos casos de estudio y buenas prácticas (225 páginas). Para mayor información véase: http://siteresources.worldbank.org/INTISPMA/Resources/handbook.pdf

Rec. 10) Bastia (2000) analiza los indicadores cualitativos y cuantitativos para el seguimiento y evaluación de la estrategia de la integración de género de la OIT en «Qualitative and Quantitative Indicators for the Monitoring and Evaluation of the ILO Gender Mainstreaming Strategy». En la página 17 y siguientes proporciona un resumen de los beneficios de utilizar indicadores, definiciones, dimensiones y tipos de indicadores (incluyendo indicadores de género). Disponible en: http://www.womeng.net/wp/library/Methodology%20Indicators.pdf

Rec. 11) La metodología de evaluación de género (Gender Evaluation Methodology-GEM) proporciona una introducción rápida y una evaluación general de los indicadores cuantitativos y cualitativos. Disponible en: http://www.apcwomen.org/gemkit/en/gem_tool/step4a2.htm

Rec. 12) El documento «Concept Note on the Use of Gender Sensitive Qualitative Indicators for Monitoring Implementation of the Beijing Platform for Action», de la Comisión Económica y Social de la ONU para la región de Asia y Pacífico, explica métodos para diseñar indicadores de género e identifica los peligros de reproducir las diferencias de poder existentes entre los indicadores (13 páginas). Disponible en: http://www.unescap.org/esid/GAD/Events/High-level%20meeting%20Sep%202004/Final%20note%20qualitative%20indicators%20-%20Meena.pdf

Rec. 13) La iniciativa International Initiative for Impact Evaluation publicó en 2009 una colección de ensayos cortos de 22 páginas sobre evaluación de impacto titulada «Better evidence for a better world» que resalta la relación entre una mejor información y mejores decisiones, sopesando las posibilidades de prácticas y políticas basadas en conocimientos e información (caso de estudio: bienestar infantil), y recomendaciones para una mejor gestión del aprendizaje. Disponible en: http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_papers/47.pdf

Rec. 14) Prowse y Snilstveit (2010) escribieron «Impact evaluation and interventions to address climate change: A scoping study» que ofrece una visión general del cambio climático, respuestas políticas, vías de financiación y evaluación de impacto en las áreas de cambio climático y actividades de mitigación y adaptación (51 páginas). Para mayor información véase: http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_papers/Working%20paper%207.pdf

Rec.15) El análisis de Pareto (regla 80/20) se basa en la idea de que la mayoría de los problemas tiene su origen en un conjunto pequeño de causas clave. Ayuda a los responsables de la toma de decisiones a identificar los temas más importantes, mejorando así la eficacia total. Para consultar una de las muchas descripciones disponibles véase: http://www.projectsmart.co.uk/pareto-analysis-step-by-step.html

Rec. 16) El análisis mediante comparación igualada permite identificar prioridades, especialmente cuando existen opciones que compiten entre sí por recursos limitados. Para consultar una de las muchas descripciones disponibles véase: http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_02.htm

Rec. 17) REFLECT es una metodología completa para fomentar la comunicación y la participación mediante la conciencia del poder. El manual de 142 páginas contiene la metodología de ActionAid para mejorar la participación real de las comunidades de base en la toma de decisiones. Disponible en: http://www.actionaid.org.uk/doc_lib/190_1_reflect_full.pdf

Rec. 18) «Gender equality and peacebuilding: An operational framework» es un documento de 17 páginas publicado por la división de igualdad de género y pacificación de CIDA que analiza las percepciones de género en fases de pre y post conflicto y conflicto, así como las estrategias de desarrollo relevantes. El marco permite a los expertos tratar a las mujeres como actores de desarrollo por derecho propio durante el análisis, la programación, la puesta en práctica y la evaluación de los esfuerzos de pacificación. Disponible en: http://www.mineaction.org/downloads/1/C-Gender-EN.pdf

Rec. 19) El documento de INSTRAW titulado «Introducing Gender in Conflict and Conflict Prevention: Conceptual and Policy Implications» (11 páginas) describe un marco sensible al género para el análisis, la planificación y la puesta en práctica de la gestión y la prevención de conflictos. Disponible en: http://www.abrahamsvision.org/documents/readings/2008vision/israeli-palestinian-conflict/obligatory/gender_and_conflict.pdf

Rec. 20) KOFF, el Centro para la Promoción de la Paz, escribió el siguiente resumen de dos páginas: «Dos and Don'ts of Gender Analysis». Disponible en: http://www.swisspeace.ch/typo3/fileadmin/user_upload/pdf/KOFF/genderperspective.pdf

Rec. 21) KOFF, el Centro para la Promoción de la Paz, ofrece el siguiente resumen de una páginas: «Dos and Dont's in Gender and Do No Harm». Disponible en: http://www.swisspeace.ch/typo3/fileadmin/user_upload/pdf/KOFF/genderdonoharm.pdf

Rec. 22) La guía «Barefoot Guide to Working with Organizations and Social Change» incluye diversos casos de estudio, ideas e información sobre los procesos de cambio social en organizaciones. Es un texto fácil e incluso divertido de leer disponible en indonesio e inglés. Disponible en: www.barefootguide.de

Rec. 23) El instituto británico «Overseas Development Institute» ha desarrollado una evaluación de impacto de género, un marco para la integración de la perspectiva de género que puede aplicarse a la legislación, la Planificación de políticas y programas, presupuestos, informes, servicios, etc. El ODI explica los pasos y también ofrece ejemplos. Disponible en: http://www.odi.org.uk/rapid/tools/toolkits/EBP/Gender_impact.html. El ODI también ha publicado un informe sobre auditorías de género (caso de estudio de DFID en Malawi) http://www.odi.org.uk/resources/download/1195.pdf). Se trata de una guía sobre las auditorías de género y debate la interconexión de la política, los derechos, la responsabilidad y el proceso presupuestario (http://www.odi.org.uk/resources/download/1740.pdf).

Res.24) El instituto británico «Overseas Development Institute» publicó en 2002 un documento estratégico de 60 páginas sobre la importancia de prestar atención a los presupuestos públicos para lograr que las políticas públicas consigan resultados que favorezcan a los pobres, los derechos humanos y la responsabilidad. También describe los desafíos a los que podría enfrentarse este enfoque. Disponible en: www.odi.uk/resources/download/1740.pdf

Rec. 25) Oxfam GB publicó un resumen de los programas que promueven la participación y el liderazgo de las mujeres. Esboza la situación de las mujeres en la política, la economía y las OSC, identificando obstáculos, incluyendo aquellos a los que se enfrentan las mujeres pobres de forma específica. El documento de 19 páginas también proporciona muchos enfoques diferentes, que son de especial importancia en África. Disponible en: http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog_insights_gender1_overview.pdf,o en francés en:http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog_insights_leadership_1_fr.pdf, o en portugués en: http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog_insights_leadership_1_pt.pdf o en español en: http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/gender/downloads/prog_insights_gender2_overview_sp.pdf.

Rec. 26) ONU Mujeres presenta políticas e instrumentos de género (p.ej. las políticas del secretariado de la ONU, la política contra el acoso, políticas y leyes clave relacionadas con el equilibro de género, temas de vida laboral/personal, estrategias de equilibrio de género, etc.). Disponible en: http://www.un.org/womenwatch/osagi/fpcareer2.htm

Rec. 27) Los informes de la ONU sobre Desarrollo Humano miden la desigualdad con la ayuda del índice de desarrollo relacionado con el género (GDI, por sus siglas en inglés) y el empoderamiento de género. Disponible en: http://hdr.undp.org/en/statistics/indices/gdi_gem/

Rec. 28) Gender@work describe su experiencia con su marco integral para el cambio organizativo en materia de género centrado en las relaciones, el poder y los conocimientos de las organizaciones y sistemas. Enfatiza la falta de predictibilidad de los resultados y extrae conclusiones a partir de la puesta en práctica del programa en el Sur de Asia y África. Disponible en: http://www.genderatwork.org/sites/genderatwork.org/files/resources/Action_Learning_for_Gender_Equality-FINAL-3_0.pdf

Rec. 29) Kepa elaboró el «ambientómetro»: un conjunto de preguntas que evalúan las prácticas medioambientales de una organización, incluyendo formas de viajar sostenibles, el uso de material durante los talleres, una oficina respetuosa con el medioambiente y trabajos de construcción. Se incluye un caso de estudio. Disponible en inglés, español y portugués en: http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/envirometer.pdf

Rec. 30) Kepa desarrolló una «brújula de contrapartes». La brújula sugiere criterios y procedimientos para lograr una alianza provechosa. Disponible en finés en: http://www.kepa.fi/toiminta/hankeneuvonta/hanketyokalut/kumppanuuden-kompassi, o en inglés, español y portugués en: http://www.kepa.fi/international

Rec. 31) Una evaluación muy crítica del programa de empoderamiento de género de DFID pone en duda que el crecimiento económico lleve al empoderamiento de la mujer. Disponible en: http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/70/Session1.2PinderDoc.pdf

Rec. 32) BOND publicó una guía práctica de 8 páginas sobre estrategias de financiación básica. Esta publicación incluye una definición de costes básicos y financiación básica, presenta las ventajas y desventajas de diferentes estrategias de financiación básica y acompaña al lector en el proceso de desarrollar una estrategia de financiación básica adecuada. Disponible en: http://www.world-federation.org/NR/rdonlyres/080D1224-B0C8-4684-B8E6-B7F0F1B2D5D2/0/CSO_17_BONDcorefundingstrateg.pdf

Rec. 33) Oxfam Novib escribió un alegato a los donantes para que fueran conscientes del poder que les proporciona su control sobre el presupuesto que pueden distribuir. El artículo pide una mayor humildad frente a los emprendedores sociales y pide la financiación básica para ONG locales con el objetivo de permitir la existencia de movimientos sociales fuertes y sostenibles y centrarse en los beneficiarios. Disponible en: http://www.alliancemagazine.org/node/982

Rec. 34) En 2010, One World Trust/World Vision publicaron un informe de 23-páginas (informe número 126) en el que identifican distintos tipos de iniciativas auto-regulatorias en el Sur, la naturaleza de sus mecanismos de conformidad y los principios en que se apoya su eficacia. Disponible en: http://www.oneworldtrust.org/csoproject/images/documents/Responding_to_Southern_Effectiveness_WVI_OWT_Joint_Paper.pdf

Rec. 35) One World Trust/World Vision publicaron un resumen en inglés de 20 páginas sobre las iniciativas para la Eficacia del Desarrollo de las OSC en el Norte. Clasifica las iniciativas por tipo (documentos políticos, códigos de conducta, herramientas de autoevaluación y programas de certificación), enfoque temático y la naturaleza del mecanismo de conformidad, entre otros. Analizan aspectos como la eficacia y la responsabilidad, apropiación, alianzas y participación, transparencia y buena gobernanza, aprendizaje, evaluación y gestión orientada a resultados, independencia, y respeto. Disponible en: http://www.oneworldtrust.org/csoproject/images/documents/Responding-to-CSO-Development-Effectiveness-Initiatives-OWT-WV-122-2009.pdf

Rec. 36) La Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2008) recoge los derechos humanos, sociales, económicos y políticos de las personas con discapacidad. Indica las responsabilidades del estado miembro y describe mecanismos para su puesta en práctica. Disponible en inglés, español, francés, ruso, árabe y chino en : http://www.un.org/esa/socdev/enable/rights/convtexte.htm#convtext

Rec. 37) El Consorcio Europeo de Fundaciones de Derechos Humanos y Discapacidad elaboró un estudio sobre los desafíos y buenas prácticas en la aplicación de la Convención de la ONU sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. El documento de 187 páginas se dirige a responsables políticos y otros actores importantes e incluye obligaciones, prácticas disponibles y recomendaciones para la puesta en práctica. Disponible en inglés, francés y alemán en: http://www.study-uncrpd.eu/en/documents/report/

Rec. 38) WINGS-CF ha publicado casos de estudio sobre organizaciones cuyo objetivo es el fomento de nuevas formas de filantropía mediante el apoyo a fundaciones comunitarias, p. ej. el Foro Checo de Donantes y la asociación «Southern African Grantmakers' Association (SAGA)». A través de ellos se exploran los marcos económicos, políticos y regulatorios, así como las actitudes, recursos, objetivos, actividades y logros. Identifican las claves del éxito y los desafíos a la hora de apoyar a las fundaciones comunitarias. Las fundaciones comunitarias pueden ser una forma de fortalecer la apropiación local de los procesos de desarrollo. Disponible en: http://www.wingsweb.org

Rec. 39) El Instituto Danés para los Derechos Humanos publicó «Applying a Rights-Based Approach» (2007) una magnífica guía para la sociedad civil de 45 páginas que describe en qué se diferencia un enfoque basado en derechos de los enfoques caritativos y basados en necesidades. Examina los conceptos de derechohabiente y garante y contribuye al análisis, la programación, la implementación, el seguimiento y la evaluación. Disponible en: http://www.humanrights.dk/files/pdf/Publikationer/applying%20a%20rights%20based%20approach.pdf

Rec. 40) La guía de 64 páginas para los proyectos de tamaño e impacto medio de Tearfund (2009) propone un proceso en seis pasos para evaluar el impacto de un proyecto sobre el medioambiente. La evaluación queda integrada en el ciclo tradicional del proyecto y puede realizarla cualquiera con experiencia en la planificación de proyectos, aunque en ocasiones se requiere la colaboración de un experto en las evaluaciones medioambientales. Disponible en inglés, francés, español y portugués en: http://www.preventionweb.net/files/12681_12681EAC9465web1.pdf

Rec. 41) En 2009, Tearfund publicó el documento «Climate Change and Environmental Degradation Risk and Adaptation Assessment» (CEDRA). Se trata de una guía para la evaluación del riesgo de proyectos de 70 páginas que se centra en el efecto combinado del cambio climático y la degradación medioambiental, cómo afecta esto a los proyectos y programas, y dónde han de ajustarse estos últimos para responder a realidades y riesgos cambiantes. Disponible en: http://www.preventionweb.net/english/professional/publications/v.php?id=11964

Rec. 42) En 2009, el Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo publicó dos guías detalladas sobre los desafíos y oportunidades de la integración de la perspectiva medioambiental, describiéndola como la combinación de intereses medioambientales y de desarrollo. Describen un proceso de análisis y toma de decisiones que señalan un conjunto de resultados diferentes. El conjunto del análisis y la guía tienen 110 páginas y tratan sobre los distintos niveles de políticas disponibles a nivel nacional e internacional. Está disponible en: http://www.environmental-mainstreaming.org/documents/EM%20Challenges%20(consolidated)%20(30%20July%2009)(2).pdf y el cuaderno de trabajo de 108 páginas que trata sobre el nivel organizativo, su estructura y actividades está disponible en: http://pubs.iied.org/pdfs/17504IIED.pdf

Rec. 43) Grantcraft (2011) es una nota indicativa de 4 páginas sobre aprendizaje y cómo convertirse en una organización basada en el conocimiento incluso en un corto espacio de tiempo. Disponible en: http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=page.viewPage&pageID=3294

Rec. 44) El documento «Islamic Relief Environment Policy» (2009) aborda en 11 páginas la conexión entre pobreza y destrucción ambiental, concretamente los efectos sobre la salud, disponibilidad de comida/seguridad alimentaria, zonas proclives a desastres, biodiversidad, refugiados medioambientales y conflicto/guerra civil. Disponible en: http://www.islamic-relief.com/indepth/downloads/Environmental%20Policy.pdf

Rec. 45) IDEO, en colaboración con los grupos sin ánimo de lucro ICRW y Heifer International, publicó una guía práctica de planificación centrada en las personas de 105 páginas. Aboga por un proceso de escucha de las necesidades de las comunidades (estrategias de participación comunitaria), creación de soluciones innovadoras y de soluciones que las personas desean y son realizables desde el punto de vista técnico y organizativo y viables desde el punto de vista financiero. Disponible en inglés y portugués en: http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/

Rec. 46) CIVICUS (la Alianza Mundial para la Participación Ciudadana) tiene disponible mucho material en inglés, francés, alemán y español sobre responsabilidad, transparencia, anticorrupción y legitimidad (p. ej. el «AA1000 Stakeholder Engagement Standard», la guía de evaluación para la acción y asistencia humanitaria, el manual de participación, el manual de gobernanza, la guía de un enfoque basado en derechos y códigos de conducta). Disponible en: http://lta.civicus.org/resources/guides

Rec. 47) CIVICUS (la Alianza Mundial para la Participación Ciudadana) ofrece herramientas, guías, recursos legales, documentos políticos y casos de estudio sobre evaluación de impacto, competencias humanitarias, capacidad del personal y otros temas. Disponible en: http://lta.civicus.org/resources/guides

Rec. 48) El Global Development Research Center (GDRC) proporciona definiciones, conceptos, indicadores y ejemplos sobre el desarrollo sostenible entendido como bienestar humano y sostenibilidad ambiental. La página web incluye una lista de organizaciones, instituciones, iniciativas, programas y herramientas (p.ej. participación pública en la toma de decisiones sobre medioambiente). Disponible en: http://www.gdrc.org/sustdev/index.html#pubs-sustdev

Rec. 49) Diversos modelos de evaluación rural participativa, evaluación rural rápida y aprendizaje y acción participativos se basan en la filosofía de Paulo Freire y muchos otros. El Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo ofrece un conjunto de manuales, ejemplos y estudios sobre prácticas participativas centrándose particularmente en el ámbito agrícola y medioambiental. Disponible en inglés y español en: http://pubs.iied.org/search.php?k=Participatory+Learning+and+Action

Rec. 50) La sección de Presupuestos con una perspectiva de género de ONU Mujeres ofrece materiales sobre elaboración de presupuestos y género. Disponible en árabe, inglés, francés, portugués y español en: http://www.gender-budgets.org/index.php?option=com_joomdoc&view=docman&gid=276&task=cat_view&Itemid=189 y más concretamente:http://www.gender-budgets.org/index.php?option=com_joomdoc&task=cat_view&gid=196&Itemid=189

Rec. 51) ELDIS publica documentos propios de otras OSC, incluyendo manuales guías prácticas y buenas prácticas sobre promoción, gobernanza, seguimiento y evaluación, participación, gestión de proyectos y corrupción. Disponible en: http://www.eldis.org/go/topics/resource-guides/manuals-and-toolkits

Rec. 52) La Red de Desarrollo Aga Khan describe procesos y métodos para invertir en la junta, personal y voluntarios para mejorar la cooperación entre todos y construir así una organización más eficaz. Disponible en: http://www.akdn.org/publications/civil_society_booklet4.pdf

Rec. 53) La página web «All about Boards and Directors (For-Profit and Non-profit)» versa sobre las responsabilidades de las juntas directivas y altos cargos, temas legales, ética, riesgo, gestión de recursos humanos, relaciones con el personal, recaudación de fondos, relaciones públicas y reuniones. Se puede traducir la página a la mayoría de los idiomas. Disponible en: http://managementhelp.org/boards/boards.htm

Rec. 54) El análisis de redes sociales es una herramienta para analizar las relaciones entre personas para estudiar cómo se comparte el conocimiento entre ellas. Una de las muchas descripciones existentes está disponible en: http://www.kstoolkit.org/social+network+analysis

Rec. 55) Going International elabora listas de organizaciones, artículos y herramientas sobre la internacionalización del alcanze de las organizaciones, el intercambio de conocimiento, la comunicación intercultural, gestión internacional, gobernanza de OSC, medios de comunicación sociales y recursos financieros. Disponible en: www.goinginternational.com/resource.htm

Rec. 56) «Dare to Share» es un conjunto de herramientas y métodos para el intercambio de conocimientos (aprendizaje, puesta en común, uso de nuevos conocimientos) recopilados por la Agencia Suiza de Desarrollo y Cooperación. Se trata de una página web excelente con materiales en inglés, francés, alemán y español. Disponible en: http://www.daretoshare.ch/en/Dare_To_Share/Knowledge_Management_Methods_and_Tools

Rec. 57) La Evaluación de Ecosistemas del Milenio, publicada hasta 2005, ofrece evaluaciones mundiales completas sobre cambios en los ecosistemas (p.ej. agua, biodiversidad, cambios rápidos en la cobertura terrestre, desertificación) y el bienestar humano. Los informes incluyen contribuciones del sector privado, expertos, comunidades locales y pueblos indígenas. Analizan tendencias, escenarios y describen respuestas políticas que continúan siendo relevantes hoy en día. También proporcionan información básica.
Disponible en: http://www.millenniumassessment.org/en/Global.html

Rec. 58) La Universidad de las Naciones Unidas dispone de recursos en línea para el aprendizaje de distintos temas relacionados con el medioambiente (p.ej. cambio climático, petróleo, alimentación, biodiversidad, bosques, agua), así como evaluaciones de impacto ambiental. Utiliza distintos métodos, incluyendo salidas de campo, estudios de caso y cursos multimedia gratuitos. Disponible en: http://onlinelearning.unu.edu/en/

Rec. 59) La Asociación Irlandesa de Organizaciones No-Gubernamentales de Desarrollo analiza los desafíos y mecanismos de responsabilidad de las OSC (vertical, horizontal, etc.). El análisis trata sobre el papel de las OSC del Norte y el Sur, así como de los donantes. Disponible en: http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/CSO_accountability_paper.pdf

Rec. 60) En 2001, David La Piana elaboró una guía de 29 páginas para los donantes que están interesados en apoyar la «cooperación real» entre los sectores del desarrollo. El documento describe los desafíos e indicadores para una cooperación positiva y satisfactoria para las partes (es decir, real). Las OSC también pueden usar este recurso para desarrollar su propia idea de «cooperación real», así como de referencia para los donantes. Disponible en: http://www.lapiana.org/downloads/RealCollaboration.PDF

Rec. 61) Navdanya es una red india de conservación de semillas y productores orgánicos que se centra en las mujeres: ayudando a las comunidades locales a crear bancos de semillas; formando agricultores sobre independencia en cuanto a semillas, soberanía alimentaria y agricultura orgánica sostenible; abogando por el control local y democrático de los recursos. Disponible en: http://www.navdanya.org/

Rec. 62) V. Shiva aboga por la democratización del agua en un discurso dado en México en 2006: «Resisting Water Privatisation, Building Water Democracy.» Disponible en: http://www.globalternative.org/downloads/shiva-water.pdf

Rec. 63) La Red de Organizaciones de Desarrollo Internacional de Escocia (NIDOS, por sus siglas en inglés) elaboró el documento: «A Guide for Self-Assessment of Good Practices in International Development» (versión de prueba de 2010). Este manual de 47 páginas se centra en 5 principios: rendir cuentas a los ciudadanos, desarrollo sostenible, mejora del desempeño, uso eficaz de los recursos y fomento de la justicia social. Aborda cinco temas horizontales: Género, inclusión, no causar daños, derechos humanos y cambio climático. Proporciona indicadores para cada principio y tema, incluyendo preguntas abiertas para la autoevaluación y referencias a los recursos disponibles para cada uno. Disponible en: http://thegoodpractisecompass.ning.com/

Rec. 64) BirdLife publicó un documento que pone de manifiesto la enorme importancia de los recursos medioambientales y naturales para el sustento de las personas pobres y el bienestar de todas las personas. En sus campañas abogan por asociaciones y alianzas intersectoriales; definen las características de una alianza sostenible; explican lo que han aprendido a través de la experiencia; e identifican los beneficios y desafíos de la colaboración. La publicación proporciona medios para conectar la biodiversidad y desarrollo mediante alianzas y colaboraciones.
Disponible en: http://www.birdlife.org/news/news/2008/buildingpartnerships.pdf

Rec. 65) Oxfam GB desarrolló cinco principios para su política de colaboración («partnership policy»): complementariedad de objetivos y valor añadido; respeto mutuo por los valores y creencias; claridad con respecto a las funciones, responsabilidades y toma de decisiones; transparencia y responsabilidad; compromiso y flexibilidad. Para un resumen, véase:
http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/downloads/partnership_policy_principles.pdf
Para más información véase:
http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/downloads/pship_policy_english.pdf

Rec. 66) En 2011, Just Governance Group publicó un análisis del empoderamiento de los beneficiarios de proyectos de desarrollo internacionales. Disponible en:
http://www.justgovernancegroup.org/Assets/PDFs/co_praxis_measuring_empowerment.pdf

Rec. 67) La iniciativa Global Reporting Initiative proporciona información sobre cómo evaluar la sostenibilidad de una organización en relación a factores medioambientales tales como emisiones de gases de efecto invernadero y huella de carbono. Su guía se actualiza regularmente y presta atención a los derechos humanos, los impactos sobre las comunidades locales y género. Disponible en:
http://www.globalreporting.org/Home

Rec. 68) El documento «International Non Governmental Organizations' Accountability Charter» es un código de conducta para OSC internacionales. Recoge un compromiso con la excelencia, transparencia y responsabilidad respecto a los principios rectores, estructuras internacionales y gestión, ética en la búsqueda de financiación, dar respuesta a los intereses públicos y de los beneficiarios, y cómo responder a las quejas. Disponible en: http://www.iCSOaccountabilitycharter.org/

Rec. 69) La Asociación Finlandesa de Conservación de la Naturaleza publicó «Integrating Climate Proofing into Development Cooperation activities», que incluye definiciones de conceptos clave como «a prueba de clima» (climate proofing) y adaptación al cambio climático. Proporciona una lista de comprobación para integrar el concepto de «a prueba de clima» en la cooperación al desarrollo durante las fases de planificación, despliegue y puesta en práctica. También da ejemplos de buenas prácticas e incluye referencias adicionales. El enfoque está bien anclado sobre los principios de no causar daño, enfoque comunitario y adaptación flexible a circunstancias cambiantes. Disponible en: http://www.sll.fi/luontojaymparisto/ilmastonmuutos/ilmastonmuutos-ja-kehitys/guide-integrating-climate-proofing/at_download/file

Rec. 70) Oxfam GB desarrolló una «política de quejas» para el programa internacional en la que se incluyen las actividades de Oxfam, el comportamiento del personal, temas de financiación, etc. Esta política de quejas está disponible para todas las partes interesadas (colaboradores, organizaciones aliadas, comunidades o individuos que trabajan con Oxfam, cualquier persona en cualquier parte) y Oxfam se compromete a responder a las quejas. Disponible en: http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/downloads/oxfamgb_complaints_policy.pdf

Rec. 71) Oxfam GB tiene una «política abierta de información» que forma parte de la transparencia y responsabilidad para con las partes interesadas, definidas como las personas que viven en la pobreza, las organizaciones socias, el personal, los voluntarios, los colaboradores, los donantes, los proveedores y los gobiernos anfitriones. También incluye algunas razones para no divulgar información. Disponible en: http://www.oxfam.org.uk/resources/accounts/open_information_policy.html

Rec. 72) El Marco de Desempeño Mundial de Oxfam GB fue evaluado por 3iei en 2011. El análisis, de una longitud de 24 páginas, también examina la relación entre OSC y la eficacia, se pregunta si se pueden desarrollas indicadores de desempeño globales que sean relevantes, e incluye dos casos de estudio sobre las actividades de Oxfam. Disponible en: http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_papers/WP%2013_Final.pdf

Rec. 73) Independent Sector contiene distintos recursos gratuitos para ayudar a las organizaciones sin ánimo de lucro a incrementar su fiabilidad y efectividad (p.ej. reforzando la responsabilidad, transparencia y prácticas reponsables). Disponible en: https://www.independentsector.org/

Rec. 74) La iniciativa multisectorial conocida como la Iniciativa Internacional sobre la Transparencia de la Ayuda (IATI, por sus siglas en inglés) está dando continuidad a los compromisos sobre transparencia recogidos en el Programa de Acción de Accra. Ha acordado una serie de normas para publicar información sobre flujos de ayuda con el objetivo de hacer la información más accesible y ayudar a los países en desarrollo y sus ciudadanos a registrar con precisión los flujos de ayuda en sus estimaciones presupuestarios y sistemas contables. Para más información véase: http://www.aidtransparency.net/. IATI también proporciona una evaluación perspicaz de su propia herramienta que identifica sus éxitos y desafíos. Disponible en: www.aidtransparency.net/wp-content/uploads/2009/06/Draft_IATI_Country_Pilots_Synthesis_Report.pdf

Rec. 75) «What is sustainable development?» es un resumen de los discursos sobre desarrollo sostenible de Kates, Perries y Leiserowitz publicado en 2005. Incluye definiciones, recursos que deben preservarse (naturaleza, sustento vital, comunidad) y recursos que tienen que desarrollarse (personas, economía, sociedad), así como objetivos, valores y prácticas que fomentan el desarrollo sostenible. Para más información véase: www.rpd-mohesr.com/uploads/custompages/WHAT%20IS%SUSTAINABLE%20DEVELOPEMENT.

Rec. 76) Las organizaciones Interfaith Center on Corporate Responsibility (www.iccr.org) y CorpWatch (www.corpwatch.org) denuncian la falta de responsabilidad corporativa respecto a la sostenibilidad ambiental, los derechos humanos, la alimentación/sustento saludable y otros temas. De forma parecida, el Pacto Global de la ONU se centra en 10 principios en el ámbito de los derechos humanos, trabajo, medioambiente y lucha contra la corrupción y su importancia para la responsabilidad corporativa. Disponible en: http://human-rights-forum.maplecroft.com/

Rec. 77) El análisis SWOT (Strengths and Weaknesses - Opportunities and Threats) es una herramienta de planificación estratégica que evalúa las fortalezas y debilidades (internas), así como las oportunidades y amenazas externas a las que se enfrenta una organización. La herramienta funciona mejor en grupo. Para un ejemplo de dos páginas sobre una CSO recién creada, véase: http://www.odi.org.uk/rapid/tools/toolkits/Policy_Impact/docs/SWOT_analysis.pdf

Rec. 78) Mindtools ofrece una herramienta para el ciclo de planificación de 4 páginas que está orientada a apoyar y ayudar a los proyectos de tamaño medio a elaborar planes prácticos y rentables que incluye un análisis de riesgo y la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la puesta en práctica. Disponible en: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_05.htm

Rec. 79) «Hands On PCIA» es una introducción accesible a la evaluación del impacto sobre la paz y el conflicto de los proyectos de desarrollo en zonas de conflicto (PCIA, por sus siglas en inglés). Describe dónde y cómo utilizar PCIA, el análisis de contexto y las evaluaciones de riesgo e impacto. Disponible en: http://action.web.ca/home/cpcc/attach/Hands-On%20PCIA%20--%20Handbook%20X%20--%20BUSH%20Final%20Author%5C's%20Version1.pdf; para una descripción más detallada véase: http://web.idrc.ca/uploads/user-S/10533919790A_Measure_of_Peace.pdf. Como alternativa, el Berghof Institute tiene una opinión sobre PCIA más crítica y con mayor carga teórica-filosófica. También proporciona un resumen de los proyectos PCIA existentes y recomienda otros textos. Disponible en: http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/hoffman_handbook.pdf

Rec. 80) La herramienta «Ladder of Inference» señala la influencia de las creencias y preconcepciones de los individuos sobre información supuestamente objetiva que se utiliza en el análisis y la planificación. Un breve resumen está disponible en: http://www.systems-thinking.org/loi/loi.htm. Para una descripción más detallada incluyendo posibles soluciones, véase: http://www.solonline.org/pra/tool/ladder.html

Rec. 81) El «pensamiento crítico» es una herramienta que profundiza en el análisis, los debates y las ideas. Una de las numerosas herramientas está disponible en: http://www.criticalreading.com/critical_thinking.htm

Rec. 82) M. Leonhardt et al han elaborado el documento «A guide to conflict-sensitive approaches to development: From context analysis to accountability». Disponible en: http://www.international-alert.org/sites/default/files/library/tool.pdf

Rec. 83) La comunidad «African Community of Practice on Managing for Development Results» mantiene una página web con debates, recursos y blogs sobre distintos temas (p.ej. enfoques de resultados rápidos para mejorar el funcionamiento del sector público).
Disponible en: http://www.cop-mfdr-africa.org

Rec. 84) La herramienta de análisis PEST ayuda a examinar las fuerzas políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas desde el contexto en que se encuentran las organizaciones. La página web utiliza como ejemplo el contexto macro-medioambiental del sector salud.
Disponible en: http://www.davidsteven.com/Knowledge/pest_analysis.html

Rec. 85) CBM ofrece enfoques, ideas, éxitos, desafíos y lecciones aprendidas sobre iniciativas de desarrollo que son inclusivas con las personas discapacitadas (p.ej. empleo inclusivo, integración de iniciativas en materia de acceso y participación, búsqueda de financiación y comunicación, promoción y alianzas, reducción del riesgo de desastres y educación comunitaria). Para más información véase: http://www.cbm.org/article/downloads/70355/CBM_ID_Newsletter_Edition_5.pdf

Rec. 86) BOND propone una guía paso a paso de 8 páginas sobre el análisis del marco lógico («LogFrame»), una herramienta de planificación para el análisis contextual, la identificación de oportunidades y riesgos, el orden de prioridad de los objetivos, así como una planificación y seguimiento detallados. Disponible en: http://www.gdrc.org/CSO/logical-fa.pdf

Rec. 87) IWLEARN propone una presentación sucinta sobre el análisis de las partes interesadas («Stakeholder Analysis»), incluyendo sus objetivos, métodos, beneficios, así como ejemplos del mundo de las OSC. Disponible en: http://iwlearn.net/publications/ll/stakeholder-analysis-tapela

Rec. 88) El Colegio de Higiene y Medicina Tropical de Londres, Reino Unido, demuestra la aplicación del análisis de las partes interesadas en el ámbito de la gestión de residuos sólidos en India y Paquistán desde 1999. Disponible en:
http://www.lut.ac.uk/well/resources/well-studies/full-reports-pdf/task0069.pdf

Rec. 89) USAID publicó «Women's and Children's Health Project Activities in India and CSO Collaboration» como un caso de estudio sobre el análisis de las partes interesadas. Disponible en:
www.healthsystems2020.org/files/1044_file_pib9.pdf

Rec. 90) El «International Development and Research Center» ejemplifica el uso del análisis de las partes interesadas dentro de una evaluación completa, incluyendo grupos marginados, instituciones políticas y sociales, OSC y donantes, sus intereses respectivos y sus efectos en un proyecto de saneamiento de aguas. Disponible en:
http://web.idrc.ca/uploads/user-S/114915641912)_Stakeholder_Analysis.doc

Rec. 91) ListenFirst propone una lista de comprobación de fácil uso que incluye un sistema de puntuación para ayudar a las OSC a evaluar su responsabilidad para con los beneficiarios. Disponible en:
www.listenfirst.org/pool/accountability-checklist-17sept05.doc

Rec. 92) Mango diseñó una lista de comprobación de 12 páginas sobre responsabilidad con los beneficiarios. Evalúa el intercambio de información, las oportunidades de participación en la planificación y el seguimiento; los mecanismos de reclamación, la actitud del personal; y el personal directivo y de apoyo. Para más información véase:
http://www.mango.org.uk/Pool/G-Accountability-to-beneficiaries-Checklist.pdf; Mango recalca la importancia de la responsabilidad del personal financiero para con los beneficiarios en: http://www.mango.org.uk/Guide/WorkingWithBeneficiaries

Rec. 93) La publicación de la OCDE «Key Environmental Indicators» (2004) ofrece un resumen de los indicadores, medidas y respuestas en las siguientes áreas clave: desaparición de la capa de ozono, calidad del aire, generación de residuos, calidad y recursos de agua dulce, recursos pesqueros, recursos energéticos y calidad medioambiental urbana. Disponible en: www.oecd.org/dataoecd/32/20/31558547.pdf

Rec. 94) WWF y el Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC publicaron un informe sobre su consulta de 2011 sobre la sostenibilidad ambiental y la eficacia del desarrollo que se titula «From principle to practice: CSO integration of environmental sustainability». En sus 41 páginas, el informe recoge buenas prácticas, directrices, recomendaciones y consejos sobre sostenibilidad ambiental en el desarrollo rural, ayuda humanitaria y frente a catástrofes y derechos humanos. También trata sobre alianzas medioambientales y de desarrollo, redes, responsabilidad, indicadores, prácticas de seguimiento, información y evaluaciones del desempeño.
Disponible en:http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/wwf_deveff_report_final.pdf

Rec. 95) International Initiative for Impact Evaluation (3ie) publicó una evaluación de impacto de 3 páginas sobre los beneficios de los seguros de salud para los pobres y los más pobres, incluyendo el acceso a cuidado sanitario (2006). Disponible en: http://www.3ieimpact.org/admin/pdfs_papers/WP%2013_Final.pdf

Rec. 96) El método de seis sombreros, diseñado por de Bono, es una herramientas para el pensamiento y el debate críticos. Disponible en: http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php

Rec.97) El análisis mediante cuadrículas y el análisis mediante comparación igualada son herramientas para la toma de decisiones que ayudan a evaluar la importancia de distintos factores en las decisiones. Una de las numerosas descripciones disponibles puede consultarse en: www.mindtools.com/pages/article/newTED_03.htm

Rec.98) Existen muchas herramientas de análisis de riesgo diferentes. Identifican amenazas operacionales a distintos niveles (p.ej. humano, político, económico, reputación, operacional, financiero), la probabilidad de que se hagan realidad las amenazas y los costes si se llegara a producir dicho evento. Algunas se centran en la prevención de riesgos y otras en el equilibrio coste-eficacia. Una de las numerosas descripciones disponibles puede consultarse en: www.mindtools.com/pages/article/newTMC_07.htm.

Rec. 99) Los árboles de decisión son herramientas para la solución de problemas y la toma de decisiones. Sirven para identificar el problema a resolver, distintas soluciones y desafíos posibles, cuantificar el valor de los resultados y las probabilidades de alcanzarlos. Una de las numerosas descripciones disponibles puede consultarse en: www.mindtools.com/dectree.html

Rec. 100) Los diagramas de Gantt son una herramienta de análisis y planificación que ayudan a programar los pasos de una actividad, planear tareas y distribuir responsabilidades. Una vez completados, también pueden usarse para el seguimiento. Una de las numerosas descripciones disponibles puede consultarse en: www.mindtools.com/pages/article/newPPM_03.htm

Rec. 101) El análisis de puntos ciegos («Blindspot Analysis») es una herramienta que pone de manifiesto asunciones no cuestionadas, exceso de confianza y pensamientos de grupo que dan lugar a un análisis y pensamiento incorrecto. Una de las numerosas descripciones disponibles puede consultarse en: http://www.scribd.com/doc/20576894/Blind-Spot-Analysis

Rec. 102) Existen varios enfoques y métodos participativos para incluir personal, voluntarios, miembros y otros en el proceso de toma de decisiones. Algunas herramientas y directrices están disponibles en: https://www.ohrd.wisc.edu/Home/Portals/0/Week1-Ch1-TheDynamicsofGroupDecision-Making.pdf; o http://www.slideshare.net/pritamde/problem-solving-using-diamond-model o http://www.provenmodels.com/598

Rec. 103) Rebernik y Bradac (Creative Trainer) han elaborado un resumen de 69 páginas bastante completo de métodos que ayudan a evaluar ideas (p.ej. viabilidad, riesgo y determinación de prioridades). Estas herramientas incluyen análisis ABC, AHP, A-T-A-R, inventario de consensos, NAF, matriz de Kepner Tregoe, pareto, análisis PMI, técnica de Delphi, modelos de fracaso y análisis de efectos. Disponible en: http://www.creative-trainer.eu/fileadmin/template/download/module_idea_evaluation_final.pdf

Rec. 105) «Owning Adaptation: Country-level Governance of Climate Adaptation Finance» (2011) es un informe de Oxfam International (Briefing Paper #146) que incluye un análisis detallado por país y recomendaciones. Para más información véase: http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/bp146-owning-adaptation-130611-en.pdf; Un resumen está disponible en: http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/bp146-owning-adaptation-130611-summ-en.pdf

Rec. 106) El taller IFAD SL publicó un resumen de 16 diapositivas sobre los métodos y enfoques del análisis político e institucional. Disponible en: www.ifad.org/sla/background/english/institution.ppt

Rec. 107) Una descripción breve del seguimiento de conflictos de Paul Wehr, una herramienta para el análisis de conflictos, está disponible en: http://www.peacepaces.com/page/Content%3A+Conflict+Mapping

Rec. 108) Berghof Institute describe cómo se interrelacionan la cultura, la asimetría de poder, el género y la transformación de conflictos (por D. Francis). Disponible en: http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/francis_handbook.pdf

Rec. 109) Governance and Social Development Resource Center ha reunido una lista de marcos de análisis y herramientas para el análisis de conflictos. Disponible en: http://www.gsdrc.org/index.cfm?objectid=3133E975-14C2-620A-277DFFB9CA069184

Rec. 110) El análisis de ruta crítica, los gráficos PERT y los diagramas «Activity-on-Arc» son herramientas que apoyan la programación y gestión de proyectos complejos. Una de las numerosas descripciones disponibles puede consultarse en: www.mindtools.com/critpath.html

Rec. 111) Stephen Covey desarrolló el modelo «7 Habits Model» de cambio operacional. Disponible en: www.change-management-coach.com/stephen-covey.html

Rec. 112) El modelo de gestión del cambio de Kurt Lewin se divide en tres fases: «desbloquear» la situación, comportamientos y estructuras actuales; cambiarlas de acuerdo con la nueva visión; «volver a bloquear» los logros, comportamientos y estructuras. Una de las numerosas descripciones disponibles puede consultarse en: www.change-managment-coach.com/kurt_lewin.html

Rec. 113) El modelo de cinco fases de Elizabeth Kubler-Ross proporciona ayuda para hacer frente a las penas, pero también es útil para ayudar a los individuos a lidiar con el cambio de organización. Una de las numerosas descripciones disponibles puede consultarse en: www.change-management-coach.com/kubler-ross.html

Rec. 114) La curva de cambio es una herramienta que ayuda a explicar e influir positivamente en el cambio organizativo. Una de las numerosas descripciones disponibles puede consultarse en: www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/humanresources/documents/learningdevelopment/the_change_curve.pdf.

Rec. 115) Kotter desarrolló ocho pasos para favorecer el cambio organizativo. Una de las numerosas descripciones disponibles puede consultarse en: http://globalliteracy.org/content/kotters-8-step-change-model

Rec. 116) El informe de 21 páginas sobre la consulta de género de OSC de América Latina y el Caribe que tuvo lugar como parte del proceso del Foro, destaca la relación entre diferencia sexual y género, cultura patriarcal, igualdad tal y como se define por la autonomía económica, física y política de las mujeres, y el papel de las clases y origen étnico. La encuesta de OSC señala temas de género sobre los que actualmente trabajan las OSC e identifica aspectos urgentes para la igualdad de género. y la necesidad de fortalecer las organizaciones de mujeres. Propone estrategias para la responsabilidad y la apropiación y señala limitaciones dentro de las OSC. Disponible en inglés, francés y español en: http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/consulta_regional_ingles_web.pdf

Rec. 117) El informe de 4 páginas de la consulta del Foro sobre igualdad de género y eficacia del desarrollo (2011) examina temas relacionados con la igualdad de género y propone recomendaciones para OSC, gobiernos de los países receptores de ayuda y donantes. Disponible en: http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/summary_open_forum_report_on_gender_equality_and_development_effectiveness.pdf

Rec. 118) La campaña «Reforma de la Arquitectura de la ONU para la Igualdad de Género» reunió recomendaciones de los movimientos de mujeres destinadas a ONU Mujeres (2010). El informe de 13 páginas está disponible en: http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/gear-civil_society_recommendations_for_un_women.pdf

Rec. 119) Chalmers explica la diferencia entre igualdad y equidad en: http://www2.edc.org/womensequity/edequity96/0371.html

Rec. 120) El «Gender Equity Resource Center» contiene recursos sobre violencia sexual y en el noviazgo, delitos de odio y discriminación, LGBT, mujeres y hombres. Disponible en: http://geneq.berkeley.edu/what_is_geneq

Rec. 121) Gender and Development for Cambodia ha elaborado un glosario sobre género. Disponible en: http://www3.online.com.kh/users/gad/glossary/gender.htm

Rec. 122) La obra «Monitoring of effects (movie): Effects-oriented planning and implementation of projects working to promote peace – a manual» fue creada por Sprenger para el Institut für Auslandsbeziehungen e. V. zivik – resolución de conflictos civiles. Disponible en: http://www.ifa.de/pdf/zivik/movie_en.pdf

Rec. 123) African Community of Practice on Managing for Development Results ofrece recursos y blogs con información sobre África; incluyendo un resumen de la evaluación del desempeño de los servicios públicos en varios países africanos y ejemplos de mejores prácticas. Disponible en: http://www.cop-mfdr-africa.org/profiles/blogs/part-3-best-practices-on-psr-in-sub-saharan-africa?xg_source=activity

Rec. 124) Oxfam diseñó un programa de estudio de 12 páginas titulado «Education for Global Citizenship. A Guide for Schools». Este programa identifica y promueve las habilidades que necesitan los ciudadanos globales e incluye sugerencias sobre actividades escolares y buenas prácticas. La página web de Oxfam proporciona recursos en línea adicionales y gratuitos, incluyendo herramientas de enseñanza. Disponible en: http://www.oxfam.org.uk/education/gc/files/education_for_global_citizenship_a_guide_for_schools.pdf

Rec. 125) «Feedback Mechanisms in International Assistance Organizations» (2011) es un informe de 34 páginas publicado por CDA Collaborative Learning Proyect. Contiene un resumen de los mecanismos de retroalimentación existentes de las organizaciones internacionales de ayuda, incluyendo los mecanismos que se han puesto en práctica, las condiciones previas para su éxito, buenas prácticas y desafíos. El documento termina con una serie de reconocimientos para mejorarlos. Disponible en: http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/other/lp_feedback_research_report_Pdf_1.pdf

Rec. 126) El Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC ha reunido una serie de iniciativas sobre la eficacia del desarrollo de todos los continentes. Para más información véase: http://www.cso-effectiveness.org/-links,020-.html

Rec. 127) La Plataforma Africana para la Eficacia del Desarrollo reúne casos de estudio y buenas prácticas sobre eficacia del desarrollo, información sobre cooperación Sur-Sur e inversiones ecológicas en África, entre otros temas. Disponible en: http://www.africa-platform.org/

Rec. 128) El documento «Options of Aid in Conflict: Lessons from Field Experience» (2000), escrito por Mary B. Anderson, es un manual de formación desarrollado por el programa «no causar daño» que forma parte de CDA Collaborative Learning Projects. Está escrito por y para trabajadores de la ayuda en áreas de conflicto. Basado en experiencias sobre el terreno, ayuda al personal de campo de las agencias internacionales de ayuda a entender mejor el contexto en el que trabajan y desarrollar enfoques de programación que promuevan la paz en lugar de la guerra. Disponible en inglés en: http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/book/options_for_aid_in_conflict_Pdf1.pdf y en francés en: http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/book/options_pour_laide_en_situations_de_conflit_Pdf2.pdf

Rec. 129) «Additional Model of the Framework» (2010) es un documento temático de 5 páginas escrito por el proyecto «Acción sin Daño» de CDA Collaborative Learning Projects. Describe un marco nuevo derivado del marco original «no causar daño» y explica cómo los dos marcos se complementan entre sí. Disponible en: http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/dnh_additional_model_of_the_framework_Pdf.pdf

Rec. 130) «Do No Harm Guidance Note: Using Dividers and Connectors» (2010) es un informe de 4 páginas del proyecto «Acción sin Daño» de CDA Collaborative Learning Projects. Explica cómo analizar un contexto a partir de los separadores, que son las fuentes de tensión y los conectores, que unen a las personas y favorecen las capacidades locales para la paz. Disponible en: http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/dnh_dividers_and_connectors_Pdf.pdf

Rec. 131) «From Confidence to Competence: Getting to Effective Tool Use» (2011) es un documento temático elaborado por el proyecto «Acción sin Daño» de CDA Collaborative Learning Projects. El documento analiza cómo son necesarios la confianza, el conocimiento de la herramienta y la destreza (la habilidad a la hora de usar la herramienta) para obtener un usuario eficaz y mejorar la práctica de la ayuda. Disponible en: http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/dnh_confidence_to_competence_Pdf.pdf

Rec. 132) «The Six Lessons from the Do No Harm Project» (2011) es una versión revisada y condensada del documento original de siete lecciones. De una sola página de extensión, contiene lecciones nuevas extraídas a partir de la reflexión sobre casos de estudio y un nuevo marco de pensamiento. El documento es conocido como «6 lecciones» e incluye texto actualizado. Disponible en: http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/other/dnh_the_six_lessons_from_the_do_no_harm_project_Pdf.pdf

Rec. 133) «A Distinction with a Difference: Conflict Sensitivity and Peacebuilding» (2009) es un artículo de 12 páginas escrito por P. Woodrow y D. Chigas del programa Reflecting on Peace Practice de CDA Collaborative Learning Projects. La promoción de la paz y la sensibilidad respecto a los conflictos se suelen confundir o tratar como temas completamente diferentes y separados. El artículo propone algunas formas para distinguir entre promoción de la paz y sensibilidad frente a los conflictos que, de acuerdo con la experiencia, puede llevar a una práctica más eficaz. Disponible en: http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/article/RPP_Differentiating_Conflict_Sensitivity_and_Peacebuilding.pdf

Rec. 134) «Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners» (2003) es la obra fundacional del programa Reflecting on Peace Practice (RPP) de CDA Collaborative Learning Projects. Se basa en un conjunto inicial de casos de estudio realizados por el programa e incluye lecciones sobre la promoción práctica y eficaz de la paz y herramientas como la matriz RPP. Disponible en: http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/book/confrontingwar_Pdf1.pdf

Rec. 135) «Reflecting on Peace Practice: Participant Training Manual» (2009) es un manual de formación sobre la metodología y lecciones de RPP. El manual está disponible en: http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/manual/rpp_training_participant_manual_rev_20090104_Pdf.pdf (inglés); http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/manual/rpp_training_participantmanualfrench-final_Pdf.pdf (francés)

Rec. 136) «La importancia de escuchar» (2010) es un documento temático del proyecto Escuchemos a la Gente de CDA Collaborative Learning Projects. El documento se basa en las conversaciones con personas que reciben ayuda al desarrollo y discute la importancia de escuchar, qué voces se escuchan (y no escuchan); por qué a las agencias de ayuda les cuesta escuchar; y buenas prácticas y recomendaciones para mejorar la forma de escuchar de las agencias de ayuda. Disponible en: http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/importance_of_listening_Pdf.pdf (inglés); http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/importance_of_listening_Pdf.pdf (español)

Rec. 137) «Relaciones Estructurales en el Sistema de Ayuda» (2010) es un documento temático del proyecto Escuchemos a la Gente de CDA Collaborative Learning Projects. Este documento analiza el número y tipo de organizaciones que participan en el desembolso y recepción de la ayuda y las relaciones complejas que se establecen entre estos actores. Recoge las preocupaciones de las personas locales sobre la dificultad de encontrar el camino a través de este sistema complejo y a menudo opaco. Disponible en: http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/lp_issue_paper_relationships_in_the_aid_system_mar2010_Pdf.pdf (inglés); http://www.cdainc.com/cdawww/pdf/issue/lp_spanish_structural_relationships_Pdf.pdf (español)

Rec. 138) «Building Effective Partnerships: Local Views» (2011) es un artículo escrito por D. Brown del proyecto «Escuchar a la Gente» de CDA Collaborative Learning Projects y publicado por Humanitarian Exchange Journal, Humanitarian Practice Network, ODI. Este artículo destaca las opiniones de las personas locales sobre cómo las agencias internacionales de ayuda colaboran con organizaciones locales, y el impacto que estas relaciones suelen tener en la calidad y eficacia de los esfuerzos de ayuda. Véase la página 10 del documento, disponible en: http://www.odihpn.org/documents/humanitarianexchange050a.pdf

Rec. 139) «Development as Buen vivir: Institutional arrangements and (de)colonial entanglements» es una reflexión de 6 páginas escrita por C. Walsh en 2010. Realiza una evaluación crítica del concepto de «buen vivir» en el contexto europeo y de desarrollo, así como en la Constitución de Ecuador de 2008. Disponible en:http://salises.mona.uwi.edu/sem1_10_11/SALI6010/m3DevelopmentrethinkingCatherineWalsh.pdf

Rec. 140) La iniciativa «Trust in Politics» (TiP) recoge y compara información sobre candidatos para la administración nacional o estatal. Además, proporciona información sobre donaciones políticas, bienes privados, gastos, participación en plenos y comités, etc. Los resultados están disponibles en forma de páginas webs individuales y de fácil acceso. El objetivo de la iniciativa es ayudar a que los votantes tomen una decisión informada. Para más información sobre la iniciativa, véase:
http://www.tiri.org/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=

Rec. 141) «Why Aid Transparency Matters and Global Movement for Aid Transparency» (Editor: The Global Campaign for Aid Transparency) es una presentación de 4 páginas sobre los beneficios de una mayor transparencia de la ayuda para distintos actores. Insta a los donantes a divulgar lo que financian. Disponible en:
http://www.publishwhatyoufund.org/files/BP1_final.pdf

Rec. 142) «Monitoring and Evaluating Learning Networks» es una guía de 12 páginas escrita por James (2010) y publicada por el International NGO Training and Research Center. Incluye algunos métodos pragmáticos para el seguimiento y la evaluación de grupos de aprendizaje para evaluar su impacto. Disponible en: http://www.intrac.org/data/files/resources/679/Monitoring-and-Evaluating-Learning-Networks.pdf

Rec. 143) El Harvard Project on International Climate Agreements aborda la «financiación para el cambio climático» en un documento temático de 6 páginas (2009). Evalúa el papel de la financiación en los acuerdos internacionales sobre clima más allá de 2012, identifica los desafíos y sugiere enfoques para un conjunto de medidas políticas sobre los mercados de emisiones, AOD y fuentes nacionales de financiación. Disponible en:
http://belfercenter.ksg.harvard.edu/files/HPICA_Issue_Brief_2_FINAL.pdf

Rec. 144) Las normas de 2007 y 2010 de Humanitarian Accountability Partnership (HAP) están destinadas a la responsabilidad humanitaria para ayudar a las agencias humanitarias a ser más responsables para con las poblaciones afectadas por catástrofes, independientemente de si estas trabajan directamente con la población o a través de colaboradores. Este instrumento para la autorregulación que propone requisitos (y formas de verificación) en los ámbitos de colaboración, capacidad del personal, divulgación de información, participación de los afectados, gestión de quejas, aprendizaje y mejora continua. La versión de 2010 está disponible en inglés, criollo, portugués y francés en: http://www.hapinternational.org/resources/category.aspx?catid=688 y la versión de 2007 está disponible en ruso, nepalí, criollo, indonesio, tamil, amárico, Sri Lanka, urdu, francés, georgiano y birmano en:
http://www.hapinternational.org/resources/category.aspx?catid=10

Rec. 145) El documento «Cash transfer programming in emergencies», escrito por Harvey y Bailey y publicado por Good Practice Review (2011), es una reflexión de 143 páginas sobre el uso adecuado de iniciativas como las transferencias de efectivo, vales, y dinero por trabajo. Dis-1ponible en: http://www.odihpn.org/documents/gpr11.pdf

Rec. 146) La edición sobre «Humanitarian Partnerships» (2011) de la revista Human Exchange Magazine arroja luz sobre diferentes alianzas, incluyendo entre organizaciones occidentales e islámicas, y sobre la necesidad de salvar la distancia entre alianzas declaradas y aquellas que realmente se llevan a la práctica. Consta de 52 páginas. Disponible en: http://www.elrha.org/news/HPN

Rec. 147) El documento «Building Transdisciplinarity for Managing Complexity: Lessons from Indigenous Practice» (2009), escrito por Apgar, Argumedo y Allen proporciona información sobre distintos conceptos indígenas de diálogo y conocimiento y describe el marco desarrollado por Indigenous Peoples Climate Change Assessment Initiative (IPCCA) para hacer frente al impacto del cambio climático sobre sus territorios bioculturales y desarrollar estrategias de respuesta adaptativa. Consta de 19 páginas. Disponible en: http://learningforsustainability.net/pubs/BuildingTransdisciplinarityforManagingComplexity.pdf

Rec. 148) «Climate Change, Buen vivir and Indigenous Resilience» (2010) es un breve resumen escrito por Silverman sobre los conceptos de «buen vivir» y «resistencia indígena». Disponible en: http://www.peopleandplace.net/on_the_wire/2010/10/6/climate_change_buen_vivir_and_indigenous_resilience

Rec. 149) «Buen vivir: A brief introduction to Latin America's new concepts for the good life and the rights of nature» (2011) es un documento de 36 páginas escrito por Fatheuer y publicado por Boell Foundation que analiza el concepto de buen vivir y su efecto sobre los procesos sociales y legales de América Latina. Destaca el papel de las constituciones como ejemplo de valores, así como la base de la legislación y rechaza el viejo dogma de medioambiente frente a desarrollo. Disponible en: http://www.boell.de/downloads/Buen_Vivir_engl.pdf

Rec. 150) «Recovering and Valuing Other Ethical Pillars – Buen vivir» (2011) es un documento de 15 páginas escrito por Forum for a new World Governance (FnWG). Analiza diversos conceptos latinoamericanos, principios filosóficos y éticos y formas de poner en práctica el buen vivir. Contradice la opinión de que el buen vivir es anti-tecnológico y proporciona ejemplos importantes del uso tecnológico del medioambiente por parte de las culturas andinas. Disponible en: http://www.world-governance.org/IMG/pdf_Recovering_Ethical_Pillars_Buen_Vivir.pdf

Rec. 151) La Carta humanitaria y normas mínimas para la respuesta humanitaria del Proyecto Esfera se compone de una Carta Humanitaria (base legal y ética), los Principios de Protección (enfoque no causar daño y rendir cuentas frente a las personas afectadas) y las Normas Básicas que proporcionan un conjunto de normas mínimas. Estas últimas incluyen enfoques de programación, así como la promoción del suministro de agua, saneamiento e higiene; seguridad alimentaria y nutrición; cobijo, creación de asentamientos y artículos no alimentarios; y salud. El manual propone acciones e indicadores clave para las normas mínimas propuestas. Se trata de un código voluntario y una herramienta para la regulación propia en materia de calidad y responsabilidad. Está disponible en inglés, francés, español, árabe, ruso, criollo, turco, italiano, azerí, pastún, birmano, coreano, farsi, tamil, urdu, nepalí, portugués, cingalés, darí, vietnamita y suajili en:http://www.sphereproject.org/component/option,com_docman/task,cat_view/gid,70/Itemid,26/

Rec. 152) «Mainstreaming Gender in Peace-building: A Framework for Action From the Village Council to the Negotiation Table» (2000) es un documento escrito por Pankhurst/International Alert que contiene un resumen general de los conceptos clave, definiciones, estudios de caso y recomendaciones en materia de género, conflicto y promoción de la paz. Disponible en: http://www.cities-localgovernments.org/uclg/upload/docs/mainstreaminggenderinpeacebuilding-aframeworkforaction.pdf

Rec. 153) Los consejos sobre igualdad de género «Gender and HIV/AIDS (2003)» publicados por la OCDE y la rama de CIDA en Asia, proporcionan un resumen de dos páginas sobre las diferencias sobre la propagación del VIH/SIDA que tienen su origen en cuestiones de género e incluyen aspectos a tener en cuenta durante la programación. Disponible en: http://www.oecd.org/dataoecd/48/19/44896348.pdf

Rec. 154) Los consejos de igualdad de género «Programme Based Approaches» (2006) proponen actividades concretas para la planificación, diseño, puesta en práctica, seguimiento y recopilación de información que favorecen la igualdad de género. El documento tiene una longitud de 4 páginas e incluye casos de estudio. Disponible en: http://www.oecd.org/dataoecd/46/28/44888373.pdf

Rec. 155) El documento del PNUD titulado «Gender Approaches in Conflict and Post-Conflict Situations» (2001) contiene en sus 32 páginas herramientas, puntos de acceso, enfoques y listas de comprobación para actividades de recuperación y rehabilitación para lograr una inclusión satisfactoria del género en sus tareas de análisis, planificación, puesta en práctica y evaluación. Disponible en: http://www.undp.org/women/docs/gendermanualfinalBCPR.pdf

Rec. 156) «Gender mainstreaming in development cooperation» es una guía práctica elaborada por KARAT que se basa en datos recogidos durante un viaje de estudio a Gerogia. Su objetivo es incrementar la capacidad de las ONG de los nuevos Estados Miembro en materia de género. Aunque se utilizan ejemplos procedentes de Georgia, la guía práctica no está enfocada específicamente en este país, sino que es una herramienta más general para la integración de la cuestión de género en los proyectos de desarrollo. La información general en inglés está disponible en: http://www.karat.org/karat,6,Data+gathering+tours,Toolkit+%E2%80%9CGender+Mainstreaming+in+Development+Cooperation%E2%80%9D+by+Mila+Lukasova+from+Czech+Republic,en.html
la guía práctica está disponible en inglés en: http://www.karat.org/userfiles/Gender%20Mainstreaming%20Toolkit_%20EN_FINAL.pdf y en checo en: http://www.karat.org/userfiles/Toolkit__Gender_FINAL.pdf

Rec. 158) «CSOs working on Gender Equality and Women's Rights» es el informe de una consulta temática realizada por el Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC. Proporciona una idea detallada de los enfoques y desafíos de las OSC, así como un resumen de las encuestas de Europa Oriental Central y los países CEI. Disponible en: http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/open_forum_survey_questions_summary_karat.pdf

Rec. 159) El Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC y CIVICUS elaboraron un informe de 61 páginas titulado «Civil Society Organisations in situations of conflict» (2011), basado en una consulta de la sociedad civil. Versa sobre los efectos de situaciones de conflicto sobre la eficacia del desarrollo, especialmente en el caso de las OSC y su trabajo (p.ej. menor libertad, amenazas de seguridad, sistemas políticos débiles, altos niveles de corrupción y situaciones en las que se favorezcan las prioridades de los donantes). También señalan el dilema de la imparcialidad política. Para mayor información véase: http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/cso_conflict_complete_report_final.pdf

Rec. 160) Women's Space Foundation tradujo al polaco la obra de Rose Chege titulada «A Curriculum for the Training of Trainers in Gender Mainstreaming». Disponible en polaco en: http://www.przestrzenkobiet.pl/images/DOWNLOAD/gender%20mainstreaming%20w%20projektach%20rozwojowych.pdf

Rec. 161) El documento de 43 páginas escrito por Reich y titulado «'Local Ownership' in Conflict Transformation Projects: Partnership, Participation or Patronage» (2006) realiza un análisis crítico de la práctica de «apropiación legal» en el marco del sistema internacional de financiación. La autora recomienda medidas y estructuras concretas para compartir poder, lugares de aprendizaje y la transformación constructiva de conflictos. Disponible en: http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/CDDB393F195EC54EC125727A005937C3-Berghof-peace%20building-Sep2006.pdf

Rec. 162) El documento de BOND «Finding Frames: New Ways to Engage the UK Public in Global Poverty» (2011) tiene 124 páginas y ha sido escrito por Darnton y Kirk. Suscita el muy necesario debate acerca de nuevos enfoques para lograr la participación del público británico (pero no sólo el británico) en los temas importantes de la cooperación al desarrollo mediante el uso de valores y marcos. Disponible en: http://www.findingframes.org/Finding%20Frames%20New%20ways%20to%20engage%20the%20UK%20public%20in%20global%20poverty%20Bond%202011.pdf

Rec. 163) Canadian North-South Institute presenta cuatro enfoques diferentes para definir el concepto de eficacia del desarrollo: como eficacia organizativa, como coherencia o coordinación, como resultados de desarrollo a partir de la ayuda, y como resultados generales de desarrollo. «Development effectiveness: Towards new understandings» (2009) tiene 6 páginas. Disponible en: http://www.nsi-ins.ca/english/pdf/Issues%20Brief%20Sept.pdf

Rec. 164) «Promoting Voice and Choice: Exploring Innovations in Australian NGO Accountability for Development Effectiveness» (2009) es un documento publicado por Australian Council for International Development que analiza el papel y las expresiones actuales de responsabilidad entre las ONG australianas (p.ej. en el diseño de programas, revisiones, evaluaciones, asociaciones, desarrollo de personal y personal y juntas directivas). Señala el potencial de la tecnología, las redes sociales, el intercambio mejorado y la colaboración con universidades e institutos de investigación (60 páginas). Disponible en: http://bigpushforward.files.wordpress.com/2011/01/roche-promoting-voice1.pdf

Rec. 165) El informe de la Comisión Internacional de los Derechos Humanos para Gays y Lesbianas titulado «Nowhere to Turn: Blackmail and Extortion of LGBT People in Sub-Saharan Africa» (2011) ilustra cómo los activistas e investigadores LGBT africanos son cada vez más vulnerables no sólo por la criminalización de la homosexualidad, sino también por la estigmatización violenta a la que se enfrentan cuando se hace pública su sexualidad. Los activistas e investigadores africanos proporcionan información acerca de las numerosas violaciones de los derechos humanos que tienen lugar en Camerún, Ghana, Malawi, Nigeria y Zimbabue. Disponible en: http://www.iglhrc.org/binary-data/ATTACHMENT/file/000/000/484-1.pdf

Rec. 166) ARROW y sus socios se centran en los derechos sexuales en Asia con el documento «Reclaiming and Redefining Rights – Thematic Studies Series 1: Sexuality and Rights in Asia« (2011). En sus 104 páginas, el texto trata los temas de educación, acoso sexual, transgénero y ciudadanía sexual. Disponible en: http://www.arrow.org.my/publications/ICPD+15Country&ThematicCaseStudies/Sexuality&Rights.pdf

Rec. 167) «Safe Cities Free of Violence against Women and Girls Initiative» es un estudio de referencia publicado en 2010 sobre la seguridad de las mujeres y niñas en Delhi, India. Trata los temas de falta de seguridad en áreas públicas de alta densidad poblacional o alejadas, acoso sexual y la falta de apoyo público para hacer frente a la violencia contra las mujeres. El estudio de 64 páginas concluye con una breve perspectiva sobre posibles intervenciones para mejorar la seguridad de mujeres y niñas. Disponible en: http://jagori.org/wp-content/uploads/2011/03/Baseline-Survey_layout_for-Print_12_03_2011.pdf

Rec. 168) «Trade Union Principles and Guidelines on Development Effectiveness» (2011) es un documento publicado por Trade Union Development Network que contiene directrices para los sindicatos sobre apropiación democrática, autonomía, cooperación, transparencia, responsabilidadcoherencia, inclusión, igualdad y sostenibilidad. Disponible en: http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/TU_develop_EN.pdf

Rec. 169) El documento de Tomlinson titulado «Strengthening Broad-Based Inclusive Ownership and Accountability: A Synthesis of Key Findings and Cluster A Messages for the Working Party on Aid Effectiveness and the Fourth High Level Forum» (2011) analiza tendencias internacionales y nacionales actuales sobre responsabilidad y sugiere distintos caminos para seguir avanzando (incluyendo referencias a ejemplos de investigación y práctica).

Rec. 170) ConCERT ha elaborado unas directrices excelentes tituladas «Responsible Volunteering Guidelines» que ayudan a los voluntarios no camboyanos a asegurarse de que están ayudando de forma correcta con su voluntariado. Estas directrices de 2 páginas también se pueden modificar para utilizar en otros contextos. Disponible en: http://www.concertcambodia.org/volunteer.html

ANEXO

Definiciones principales

Apropiación democrática: La apropiación nacional (tal y como se describe en la Declaración de Paris, véase más abajo) de los programas de desarrollo debería entenderse no sólo como apropiación gubernamental, sino también como apropiación democrática. La apropiación democrática implica que las opiniones individuales y colectivas (de mujeres y hombres) y sus preocupaciones deben estar en el centro de los planes y procesos nacionales de desarrollo (estrategias nacionales de reducción de la pobreza, enfoques sectoriales, etc.). Todos los individuos que viven en un país y especialmente las personas que viven en la pobreza y aquellas que son vulnerables o están marginadas deben tener acceso a recursos, información adecuada y oportuna, e instituciones en las que puedan expresas sus opiniones. Deben tener el espacio, la capacidad y el control para tomar parte activamente en la puesta en práctica, seguimiento y evaluación de las iniciativas de desarrollo que afectan sus vidas. También implica trabajar con los mecanismos de gobernanza legítimos para la toma de decisiones y responsabilidad, que debe incluir a parlamentos, representantes electos, organizaciones de mujeres a nivel nacional, sindicatos e interlocutores sociales, representantes de OSC y comunidades locales.

Ayuda[6]: El término «ayuda» se utiliza como sinónimo de «Ayuda Oficial al Desarrollo» (AOD). La AOD se compone de recursos concesionales transferidos entre un donante y un socio en un país en desarrollo para acciones de desarrollo o ayuda humanitaria. Los donantes que forman parte del Comité de Ayuda al Desarrollo, CAD, de la OCDE han establecido criterios específicos para determinar si un recurso concreto puede considerarse AOD. Mientras que las OSC pueden recibir AOD, la AOD no incluye transferencias directas de recursos realizadas por organizaciones de la sociedad civil u otros actores no gubernamentales. También existen países en desarrollo que actúan como donantes y no son miembros del CAD, cuya ayuda al desarrollo no se comunica al CAD y no se contabiliza como AOD.

Beneficiarios: Existen muchos términos que hacen referencia a las personas que teóricamente han de beneficiarse de los esfuerzos de desarrollo, por ejemplo, receptores, actores primarios o afectados, participantes, clientes, socios, víctimas de desastres y agentes primarios del cambio, entre otros. Cada uno de estos términos implica ciertos valores y creencias, y los participantes del Foro no han llegado a un consenso acerca de cuál es el mejor. Muchas personas creen que el concepto «beneficiario» puede ser deshumanizante porque considera a las personas sólo en relación a otras que les están proporcionando beneficios, en lugar de como actores, líderes y seres humanos complejos por derecho propio. Los autores de este Manual comparten esta idea, pero han optado por utilizar el concepto «beneficiario» porque simplemente es más fácil de comprender. Se anima a los lectores a que piensen críticamente sobre cuál de los términos se adapta mejor a la relación entre su OSC y las personas a las que aspira a ayudar y propongan una terminología junto con las personas que están siendo definidas. Al igual que el término «personas pobres y marginadas» que también se utiliza en el Manual, el uso del término «beneficiario» nunca debe negar o dar lugar a representaciones de las personas en las que estas no tengan agencia y derechos.

Declaración de París: La Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda (DP) fue aprobada en marzo de 2005 durante el segundo Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda (FAN-2) y recoge compromisos mundiales para hacer la ayuda más eficaz e incrementar su volumen que deben cumplir en 2010 los países y los socios de desarrollo. La DP recoge cinco principios que deberían regir el desembolso de la ayuda: apropiación, alineación, armonización, gestión orientada a resultados y responsabilidad mutua. Los firmantes incluyen 35 países y agencias donantes, 26 agencias multilaterales y 56 países que reciben ayuda. La DP propone indicadores, calendarios y objetivos concretos para las acciones de los gobiernos y tiene una agenda escalonada para la puesta en práctica y seguimiento del progreso.

Eficacia de la ayuda[7]: La eficacia de la ayuda se refiere a las medidas que mejoran la calidad de las relaciones que se establecen en el marco de la ayuda, centrándose principalmente en las condiciones de la trans-

6 "Anexo dos: Definiciones" en Las OSC de camino a Busán: mensajes y propuestas clave, BetterAid en colaboración con el Foro, Abril 2011
7 Op. Cit. 1.

ferencia de recursos. La Declaración de París define cinco principios que deben guiar a los donantes oficiales y los gobiernos de los países en desarrollo a la hora de mejorar la eficacia de esta transferencia de recursos.

Eficacia del desarrollo[8]: La eficacia del desarrollo promueve un cambio sostenible dentro de un marco democrático que aborde, tanto las causas como los síntomas de la pobreza, la desigualdad y la marginación, a través de los distintos instrumentos, diversos y complementarios, las políticas y los actores. BetterAid entiende por eficacia del desarrollo las políticas y prácticas de los actores del desarrollo que incrementan el impacto de la ayuda y la cooperación al desarrollo sobre las poblaciones pobres y marginadas a la hora de hacer cumplir sus derechos y alcanzar los ODAI. Las condiciones para que se cumplan los objetivos de la eficacia del desarrollo deben incluir compromisos medibles para mejorar la eficacia de la ayuda.

Organización de la sociedad civil (OSC): Las OSC pueden definirse de forma que incluyan todas las organizaciones no comerciales y no estatales fuera del ámbito de la familia en torno a las que se organizan las personas para perseguir intereses comunes de dominio público. Incluyen un rango amplio de organizaciones, pasando por OSC basadas en miembros, OSC organizadas en torno a una causa y OSC orientadas a servicios. Los ejemplos incluyen organizaciones comunitarias y asociaciones locales, grupos medioambientales, grupos por los derechos de las mujeres, organizaciones de agricultores, organizaciones confesionales, sindicatos, cooperativas, asociaciones profesionales, cámaras de comercio, institutos de investigación independientes y los medios de comunicación sin ánimo de lucro. Las OSC suelen trabajar de acuerdo con unos valores, creencias y objetivos compartidos con las personas por las que trabajan o representan.

8 Ibid.

Foro sobre la **Eficacia del Desarrollo de las OSC**