



# Manual para el trabajo de extensión

Marzo de 2010

Escrito por Costanza de Toma  
Con la colaboración de Rose Wanjiru

Constanza de Toma escribió este manual, con la colaboración de Rose Wanjiru. También otras personas de varias OSC que participan del Foro hicieron importantes contribuciones.

Se pueden enviar comentarios sobre este manual a: [info@cso-effectiveness.org](mailto:info@cso-effectiveness.org).

El Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC es un proceso internacional liderado por las OSC dirigido a definir un marco de trabajo global de eficacia del desarrollo para las OSC. Con ese fin, se propone convocar a las OSC y otros actores del desarrollo, incluso a los gobiernos y donantes oficiales, en consultas y diálogos multisectoriales (multistakeholder) a nivel de país, nivel regional e internacional. Un Grupo Facilitador Global de 25 OSC miembros proporciona liderazgo y ejerce la representación del Foro.

El Foro fue lanzado en junio de 2008 con más de 70 representantes de plataformas y redes de OSC de todo el mundo que participaron en una reunión exploratoria en París.

Para mayor información, favor de visitar: [www.cso-effectiveness.org](http://www.cso-effectiveness.org).

Para consultas generales, póngase en contacto con [info@cso-effectiveness.org](mailto:info@cso-effectiveness.org).

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	3
PREFACIO.....	5
SECCIÓN 1: EL CONTEXTO .....	7
De la eficacia de la ayuda a la eficacia del desarrollo: situando el debate.....	7
La respuesta a tus preguntas .....	7
El Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC .....	15
¿Cuáles son los orígenes y fundamentos del Foro? .....	15
SECCIÓN 2: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONSULTA.....	21
Hacia un marco de trabajo global de la eficacia del desarrollo de las OSC .....	21
Panorama general.....	21
La respuesta a tus preguntas .....	23
SECCIÓN 3: EXPLORANDO LA EFICACIA DEL DESARROLLO DE LAS OSC ..	26
Dimensiones de la eficacia del desarrollo de las OSC.....	26
Documentos temáticos .....	27
DOCUMENTO TEMÁTICO 1 .....	28
Resumen y descripción del tema.....	28
Algunas preguntas orientadoras .....	29
Recursos útiles .....	29
DOCUMENTO TEMÁTICO 2 .....	31
Resumen y descripción del tema.....	31
Algunas preguntas orientadoras .....	33
Recursos útiles .....	34
DOCUMENTO TEMÁTICO 3 .....	35
DIRECTRICES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA EFICACIA DEL DESARROLLO DE LAS OSC .....	35
Resumen y descripción del tema.....	35
Algunas preguntas orientadoras .....	37
Recursos útiles .....	37
DOCUMENTO TEMÁTICO 4 .....	39
LA LEGITIMIDAD Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS DE LAS OSC .....	39
Resumen y descripción del tema.....	39
Algunas preguntas orientadoras .....	41
Recursos útiles .....	41
DOCUMENTO TEMÁTICO 5 .....	42
DESARROLLO BASADO EN LOS DERECHOS Y EFICACIA DEL DESARROLLO DE LAS OSC .....	42
Resumen y descripción del tema.....	42
Algunas preguntas orientadoras .....	43
Recursos útiles .....	43
DOCUMENTO TEMÁTICO 6 .....	45
LA IGUALDAD DE GÉNERO Y LA EFICACIA DEL DESARROLLO .....	45
Resumen y descripción del tema.....	46
Algunas preguntas orientadoras .....	46
Recursos útiles .....	47
DOCUMENTO TEMÁTICO 7 .....	48
RELACIONES NORTE-SUR Y SUR-SUR DE LAS OSC .....	48

Resumen y descripción del tema.....	48
Algunas preguntas orientadoras .....	50
Recursos útiles .....	50
DOCUMENTO TEMÁTICO 8 .....	52
UN AMBIENTE HABILITANTE Y FACILITADOR .....	52
Resumen y descripción del tema.....	52
Algunas preguntas orientadoras .....	54
Recursos útiles .....	54
SECCIÓN 4: GUÍA PARA QUIENES ORGANIZAN Y FACILITAN LA CONSULTA NACIONAL.....	56
Preparativos recomendados para los talleres de consulta .....	56
Inclusividad y representatividad .....	57
El programa de los talleres de consulta .....	58
Temas esenciales a incluir en el programa .....	59
Temas opcionales en el programa .....	59
Ejemplo de programa .....	59
Facilitación de los talleres de consulta .....	64
Toma de decisiones participativa .....	64
Comprendiendo las dinámicas de grupo .....	65
Ideas para comenzar la reunión.....	65
Herramientas útiles para la toma de decisiones participativa y la construcción de consensos .....	67
Ideas para la evaluación y cierre de la reunión .....	71
Registro de los resultados de los talleres de consulta .....	72
La respuesta a tus preguntas .....	72
Recursos útiles .....	73
ANEXO 1: MODELO PARA REGISTRAR LOS RESULTADOS DE LOS TALLERES DE CONSULTA.....	74
ANEXO 2: ORGANIZACIONES INTEGRANTES DEL CONSORCIO DEL FORO	74
ANEXO 3: GRUPO de FACILITACIÓN GLOBAL .....	77
ANEXO 4: ABREVIATURAS .....	78

#### Índice de figuras y recuadros

FIGURA 1: De la Cumbre del Milenio a Accra: Reformulando la arquitectura internacional de la ayuda .....	10
FIGURA 2: El proceso de consulta del Foro .....	22
FIGURA 3: Las dimensiones de la eficacia del desarrollo de las OSC.....	26
FIGURA 4: La telaraña de la rendición de cuentas de las OSC .....	40
FIGURA 5: Modelo de dinámicas de grupo .....	65
RECUADRO 1: La telaraña de la rendición de cuentas de las OSC .....	13
RECUADRO 2: Eventos claves que han precedido y tenido lugar luego de la creación del Foro .....	15
RECUADRO 3: Resultados esperados del Foro .....	17
RECUADRO 4: Panorama general de las consultas de OSC .....	21
RECUADRO 5: Los principios de la eficacia del desarrollo de las OSC identificados por las personas participantes del Taller Regional del Norte sobre "Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda", realizado en Bruselas, octubre de 2007 .....	31
RECUADRO 6: Principios de eficacia del desarrollo de las OSC identificados en Diálogo de la Sociedad Civil Norte Sur .....	32
RECUADRO 7: Dinámica para romper el hielo "Encuentro y saludo" .....	66

## PREFACIO

¿Qué es el Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC?

El Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC es un proceso internacional liderado por organizaciones de la sociedad civil (OSC) y dirigido a definir un marco de trabajo global de eficacia del desarrollo para las OSC. Para este fin, se propone convocar a las OSC y otros actores del desarrollo, incluso a los gobiernos y donantes oficiales, en consultas y diálogos multisectoriales (multistakeholder) a nivel de país, nivel regional e internacional.

¿Cuáles son los objetivos del Foro?

El Foro facilitará una consulta global y un diálogo multisectorial (multistakeholder) a nivel de país, nivel regional e internacional, de forma de:

1. Permitir a las OSC llegar a consenso sobre un marco de trabajo global sobre la eficacia del desarrollo de las OSC, que incluya un conjunto de principios, indicadores, directrices de implementación, buenas prácticas de mecanismos de rendición de cuentas y estándares mínimos para lograr condiciones propicias y que faciliten el proceso.
2. Proporcionar un espacio de aprendizaje, basado en la confianza mutua, donde las OSC puedan discutir temas y desafíos relevantes a su trabajo como actores del desarrollo.
3. Generar apoyo y aceptación entre los donantes oficiales, los gobiernos y posiblemente otros involucrados del desarrollo, para el desarrollo de un ambiente facilitador y propicio para las OSC.

¿Quiénes participan del Foro?

Un Grupo de Facilitación Global (GFG) de 25 OSC miembros actúan como el cuerpo de gobernanza, proporcionando liderazgo y representando al Foro. El GFG se reúne regularmente para monitorear y extraer lecciones de las consultas y de los diálogos multisectoriales (multistakeholder), y para incorporar direcciones a la agenda futura. Ver el anexo 3 con la lista de integrantes.

El GFC ha delegado el trabajo cotidiano del Foro en un Consorcio de seis organizaciones (ver el anexo 2).

¿Cuál es el propósito de este manual?

Este manual es un recurso para apoyar el proceso de consulta del Foro. Debe informar las discusiones sobre la eficacia del desarrollo de las OSC y orientar las contribuciones de las OSC que operan a nivel local, nacional, regional e internacional, en el Norte y en el Sur, así como a nivel global, hacia la definición de elementos para un marco de trabajo global sobre la eficacia del desarrollo.

¿A quién está dirigido el manual?

Este manual está dirigido a:

- Redes y plataformas de OSC que facilitan discusiones nacionales sobre la eficacia del desarrollo de las OSC.
- Las OSC que participan en sectoriales y nacionales o temáticas y sectoriales sobre la eficacia del desarrollo de las OSC.
- Las OSC que participan en las Asambleas Mundiales del Foro
- Otros actores del desarrollo que participan de las consultas

¿Cómo usar este manual?

- Para proporcionar información y antecedentes esenciales: Las secciones 1 y 2 proporcionan información y antecedentes sobre el Foro y el proceso de consulta, incluyendo información sobre procesos paralelos dirigidos por

donantes y de otras iniciativas de OSC. Estas secciones tienen como objetivo primario la participación en las consultas, pero también pueden apoyar en general el trabajo de quienes facilitan y organizan los procesos de consulta.

- Para informar y orientar la discusión: La sección 3 proporciona una exploración de los principales temas en torno a la eficacia de desarrollo de las OSC y plantea algunas preguntas fundamentales con el propósito de estimular y orientar la discusión.
- Para diseñar, estructurar, organizar y registrar talleres de consulta: la sección 4 está fundamentalmente dirigida a quienes organizan y facilitan la consulta, mayoritariamente en OSC y plataformas y redes de OSC. Incluye ideas útiles, recomendaciones y herramientas para ayudar a las OSC a diseñar, estructurar, organizar y registrar talleres de consulta. En el anexo 1, se presenta un modelo de registro de los procesos y resultados de los talleres de consulta.

¿Dónde se puede encontrar más información del Foro?

Visita el sitio [www.cso-effectiveness.org](http://www.cso-effectiveness.org), el canal principal de comunicación del Foro. Toda la información relativa al Foro, incluyendo actualizaciones, informes y los resultados de las consultas y diálogos (multistakeholder) es, se publicará en este sitio.

## SECCIÓN 1: EL CONTEXTO

Esta sección proporciona información básica sobre los antecedentes, orígenes y objetivos del Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC. Incluye un panorama general de los procesos internacionales que han reconfigurado la arquitectura internacional sobre la ayuda internacional, y aborda algunas cuestiones centrales sobre la discusión actual en torno a la eficacia de la ayuda y eficacia del desarrollo.

### De la eficacia de la ayuda a la eficacia del desarrollo: situando el debate

En los últimos años, una serie de cumbres internacionales, Foros de Alto Nivel y reuniones han convocado a donantes, gobiernos, y otros actores del desarrollo, incluyendo a las OSC, para juntos reformar la arquitectura global de la ayuda al desarrollo, reformar las prácticas de la ayuda y enfocar la cooperación internacional al desarrollo. La figura 1 (ver página 10) presenta un panorama general de los hitos que han contribuido a las discusiones actuales sobre la eficacia de la ayuda y la eficacia del desarrollo.

### La respuesta a tus preguntas

¿Qué es la arquitectura internacional de la ayuda?

La arquitectura de la ayuda incluye partes interesadas clave, entre otros los gobiernos (del Norte y del Sur), los donantes bilaterales y multilaterales, la Comisión Europea, las instituciones financieras internacionales (por ejemplo el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional), organizaciones internacionales (por ejemplo las Naciones Unidas y el Comité de Asistencia al Desarrollo, CAD de la OCDE), fondos especializados (por ejemplo el Fondo Mundial contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria), fundaciones privadas y las OSC del Norte y del Sur. El término arquitectura también se refiere a los mecanismos de entrega de la ayuda, canales y procedimientos, lo que implica los términos y las formas por las cuales los recursos de la ayuda son transferidos de donantes a receptores.

¿Cuál es el papel de las OSC en el desarrollo y en la arquitectura internacional de la ayuda?

Como partes interesadas en el desarrollo internacional, como receptores de ayuda para actividades del desarrollo, y también en algunos momentos, como donantes en sí mismos, las OSC juegan un papel muy importante en la arquitectura internacional de la ayuda. El papel y la importancia de las OSC como actores del desarrollo en su propio derecho han sido recientemente reconocidas por los donantes y los gobiernos en el Foro de Alto Nivel de Accra en setiembre de 2008<sup>1</sup>. Las OSC son importantes donantes, canales y receptores de ayuda. Se estima que en 2006, las OSC recogieron entre USD 20.000 y 25.000 millones de dólares como contribución propia a la AOD de USD 104.000 millones y actuaron como canales de aproximadamente el 10% de los flujos de la AOD hacia los países en desarrollo<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> En el párrafo 20 del Plan de Acción de Accra, donantes y gobiernos se refieren a las OSC como "actores del desarrollo en su propio derecho y cuyos esfuerzos complementan los de los gobiernos y el sector privado".

<sup>2</sup> Ver: Síntesis de hallazgos y recomendaciones del AG-CS, agosto de 2008, página 9

Sin embargo, las OSC consideran que sus contribuciones al desarrollo no se definen exclusivamente por su papel como canales e implementación de la ayuda, sino por un conjunto mucho más amplio de funciones, entre las que se incluyen las siguientes, aunque no están limitadas solamente a ellas<sup>3</sup>:

- Movilización de las comunidades de base y de las personas pobres o marginalizadas;
- Monitoreo de las políticas y prácticas gubernamentales y de los donantes y enfatizando la rendición de cuentas de los gobiernos y de los donantes mediante la aplicación de su conocimiento local;
- Participación en investigación y diálogos de políticas;
- Implementación de servicios y programas;
- Construcción de coaliciones y redes para la mejor coordinación e impacto de las OSC;
- Movilización de recursos adicionales a la ayuda, tanto financieros como de recursos humanos; y
- Educación a la población y apoyo a la construcción de valores sociales de solidaridad y justicia social.

¿Qué es la eficacia de la ayuda?

La eficacia de la ayuda puede definirse como la medida en la que los recursos de la ayuda, en particular la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), logran producir resultados en términos de desarrollo sostenible para las personas pobres. El énfasis de los donantes y los gobiernos ha estado centrado sin embargo enfocado en temas referidos a la entrega de la ayuda y a su gestión. Las OSC argumentan que debe adoptarse un enfoque más holístico en la definición de la eficacia de la ayuda. Este enfoque debe poner más énfasis en los resultados y el impacto en los derechos de las personas pobres y marginalizadas. Las OSC se proponen la profundización y extensión de reformas en la eficacia de la ayuda, y buscan trasladar el debate a términos de la eficacia del desarrollo (ver más abajo).

¿Qué es la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda?

La Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda fue acordada en marzo de 2005 en el Segundo Foro de Alto Nivel en París<sup>4</sup>. Constituyó un hito en el logro de un acuerdo entre donantes y gobiernos receptores en torno a cinco principios y compromisos compartidos para mejorar la eficacia de la ayuda. La Declaración de París estableció estos compromisos tanto para acciones de los países donantes como receptores en el período entre 2005 y 2010.

La intención es reformar la entrega y gestión de la ayuda de forma de mejorar su eficacia. Las reformas intentan "aumentar el impacto de la ayuda [...] en la reducción de la pobreza y la desigualdad, aumento del crecimiento, desarrollo de capacidades y acelerar el ritmo para el logro de los ODM". La Declaración de París presenta cinco principios que deben plasmar la entrega de la ayuda:

1. Apropriación: Los países socios ejercen una autoridad efectiva sobre sus políticas de desarrollo y estrategias y coordinan acciones de desarrollo.
2. Alineación: Los donantes basan todo su apoyo en las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países socios
3. Armonización: Las acciones de los donantes son más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces;
4. Gestión orientada a resultados: Todos los países administrarán los recursos y mejorarán las tomas de decisiones orientadas a resultados; y

---

<sup>3</sup> Extracto de la Síntesis de Hallazgos y Recomendaciones del Grupo Asesor sobre Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda (disponible en línea en: <http://www.cso-effectiveness.org/-Advisory-Group-on-Civil-Society-.html>)

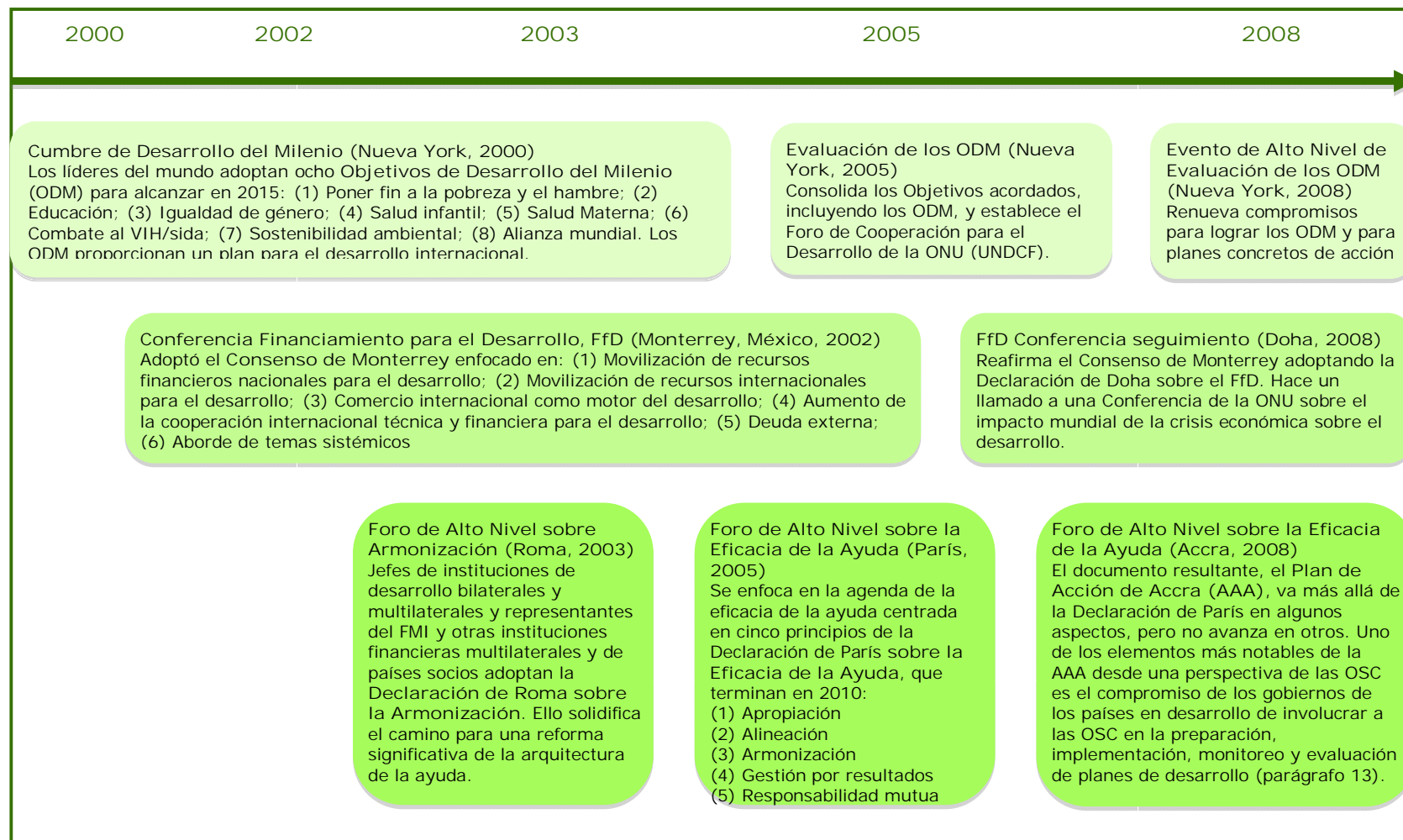
<sup>4</sup> La Declaración de París está disponible en línea en: [www.oecd.org/dac/effectiveness](http://www.oecd.org/dac/effectiveness)

5. Rendición de cuentas mutua: Donantes y socios son responsables de los resultados del desarrollo.

Los signatarios incluyen los gobiernos de 141 países tanto desarrollados como en desarrollo, la Comisión Europea y 27 organizaciones internacionales. Mientras que muchas OSC reconocen la importancia de los principios y la necesidad de la reforma de las prácticas de la ayuda oficial por gobiernos y donantes, las OSC no son signatarias de la Declaración de París.

La Declaración de París establece indicadores, cronogramas y metas para la acción por parte de donantes y gobiernos receptores y tiene una agenda de implementación y de monitoreo de avances que llega hasta el 2010.

FIGURA 1: De la Cumbre del Milenio a Accra: Reformulando la arquitectura internacional de la ayuda



¿Puede la Declaración de París aplicarse a las OSC?

Las OSC no son signatarias de la Declaración de París y no fueron oficialmente parte del proceso que llevó al acuerdo de la Declaración. Al tiempo que reconocen de forma positiva la intención de los donantes y gobiernos socios de mejorar la gestión y la dimensión técnica de su eficacia de la ayuda, las OSC no consideran que la Declaración de París les sea aplicable.

¿Por qué no puede la Declaración de París aplicarse a las OSC?

La Declaración de París enmarca la eficacia de la ayuda desde la perspectiva de los donantes, gobiernos receptores y canales internacionales de recursos de la ayuda. Las OSC, sin embargo, argumentan que su lugar en la arquitectura de la ayuda no emerge tanto de su papel como donantes o receptores de la ayuda, sino de una variedad de funciones socio-económicas en el desarrollo, todas basadas en el atributo definitorio de la solidaridad social. Estas funciones van desde la movilización de comunidades de base, al monitoreo de políticas y prácticas gubernamentales, la provisión de servicios y programas y la educación de la opinión pública y la promoción de valores sociales de solidaridad y justicia social. Además de no incorporar una reflexión sobre estas funciones, la Declaración de París se concentra en la entrega y gestión de la ayuda, y las OSC consideran que no son la medida de la eficacia de la ayuda.

¿Cómo pueden las OSC medir su propia eficacia?

En comparación con los donantes oficiales y los gobiernos, cuyo enfoque en la declaración de París fue en gran medida la entrega de la ayuda (eficacia de la ayuda), las OSC buscan evaluar la eficacia de la ayuda por su relación con los derechos y vidas de las personas pobres y marginalizadas y el impacto sobre estas personas (eficacia del desarrollo). Los principios de la eficacia del desarrollo de las OSC incluyen (aunque no se limitan a estos aspectos) las obligaciones y estándares relacionados con los derechos humanos, la rendición de cuentas al pueblo, y la mutua, responsabilidad en las alianzas, igualdad, confianza y una visión compartida en las alianzas, igualdad de género, transparencia, justicia social y solidaridad, empoderamiento, diversidad y autonomía, guía, aprendizaje y conocimientos compartidos. Más abajo puede leerse la definición de trabajo del Foro sobre eficacia del desarrollo en el documento temático N° 2.

¿Qué es la eficacia del desarrollo?

A partir del Foro de Alto Nivel 3 (HLF-3), el foco del debate internacional de la eficacia del desarrollo empezó a trasladarse de la eficacia de la ayuda al de la eficacia del desarrollo, de acuerdo presentado por las OSC requiere más que la "justa" ayuda institucional efectiva. Enmarcado en una perspectiva de derechos humanos, las OSC argumentan que la eficacia del desarrollo se relaciona con el impacto y acciones de los actores del desarrollo, incluyendo donantes y gobiernos socios, en la mejora de la vida de las personas pobres y marginalizadas. Ello promueve un cambio sostenible que aborda, en un marco democrático, las causas estructurales así como los síntomas de la pobreza, la desigualdad y la marginalización (ver también el documento temático N° 2).

El concepto de la eficacia del desarrollo enfatiza la necesaria diversidad y complementariedad de instrumentos, políticas y actores para lograr el impacto del desarrollo, para beneficio de las personas pobres y marginalizadas.

Los objetivos de la eficacia del desarrollo se centran en el reconocimiento pleno de los derechos humanos y del desarrollo sostenible. Se da especial atención a los derechos de las mujeres, a los derechos de los pueblos originarios, y el derecho al desarrollo de los países en vías de desarrollo. El logro de la eficacia del desarrollo

y de impactos sostenibles debe ser preocupación de un conjunto de actores del desarrollo – donantes, gobiernos de los países socios, las OSC y las comunidades.

¿Cómo se aplica la eficacia del desarrollo a las OSC?

La eficacia del desarrollo es un marco de trabajo holístico que debe influir en todos los aspectos de las relaciones de desarrollo de las OSC y el trabajo con sus aliados y poblaciones beneficiarias, desde su identidad como OSC, su ética, sus visiones y mandatos, hasta las formas cómo definen su trabajo y operan en el terreno, y la forma cómo se relacionan y cómo rinden cuentas a sus grupos constitutivos y grupos meta.

No solamente los temas internos de las OSC influyen la eficacia del desarrollo de las OSC, sino también las políticas y prácticas de otros actores del desarrollo, por ejemplo, los términos y condiciones del apoyo de los donantes y su operatividad, así como el marco legal establecido por los donantes y los gobiernos de países receptores (ambiente propicio o facilitador, ver el documento temático N° 8).

Algunas OSC individuales y redes de OSC en los sectores humanitarios y del desarrollo han desplegado y están implementando mecanismos específicos y principios relacionados con diferentes aspectos de la eficacia del desarrollo de las OSC, tales como la rendición de cuentas e igualdad en las alianzas.

¿Qué es el Plan de Acción de Accra?

El Plan de Acción de Accra<sup>5</sup> es el documento resultante del Tercer Foro de Alto Nivel (HLF-3) sobre la Eficacia de la Ayuda, que tuvo lugar en Accra, Ghana, en setiembre de 2008. El objetivo de este Foro de Alto Nivel fue evaluar el progreso realizado en torno a los compromisos y metas de la Declaración de París.

Sin embargo, los temas discutidos en el HLF-3 fueron más allá que la Declaración de París para comenzar a introducir nuevos temas en el debate de la eficacia de la ayuda, como por ejemplo el espacio democrático, la división del trabajo, la cooperación Sur-Sur, las OSC como actores del desarrollo y la condicionalidad de la ayuda.

El Plan de Acción de Accra se negoció entre donantes, organizaciones multilaterales y gobiernos receptores. A diferencia del Segundo Foro de Alto Nivel de París, las OSC jugaron en Accra un papel importante en la promoción de la profundización de la agenda de la eficacia de la ayuda y se permitió la participación de 80 participantes como delegados plenos en el HLF-3. Las personas delegadas de las OSC basaron su participación en un Foro Paralelo previo, en el que participaron más de 600 organizaciones.

¿Por qué la Agenda de Acción de Accra es importante para las OSC?

El Parágrafo 20 del Plan de Acción de Accra constituye un hito en el logro del reconocimiento del papel y la voz de las OSC como actores del desarrollo (véase el recuadro 1 en la página siguiente).

---

<sup>5</sup> El Plan de Acción de Accra está disponible en línea en: [www.accrahlif.net](http://www.accrahlif.net)

#### RECUADRO 1: Parágrafo 20 del Plan de Acción de Accra

Nosotros (donantes y gobiernos socios) profundizaremos nuestra colaboración con las organizaciones de la sociedad civil, en cuanto a actores independientes por derecho propio en el ámbito del desarrollo, cuyas iniciativas complementan las de los gobiernos y el sector privado. Para nosotros también es importante que las contribuciones de las organizaciones de la sociedad civil alcancen su máximo potencial. A tal fin:

a) Invitamos a las organizaciones de la sociedad civil a reflexionar sobre cómo pueden aplicar los principios de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda, desde su perspectiva particular.

b) Agradecemos la propuesta de las organizaciones de colaborar en un proceso de varios participantes (dirigido por las organizaciones de la sociedad civil), destinado a promover la eficacia de las organizaciones en relación con el desarrollo. En el contexto de ese proceso, trataremos de i) mejorar la coordinación entre las iniciativas de las organizaciones y los programas de gobierno, ii) mejorar la rendición de cuentas por los resultados de las organizaciones y iii) mejorar la información sobre las actividades de las organizaciones.

c) Trabajaremos con las organizaciones de la sociedad civil a fin de generar condiciones más propicias para maximizar sus contribuciones al desarrollo.

¿Cuál es el próximo paso en la agenda política de la eficacia del desarrollo?

La Declaración de París va a caducar en el año 2010 y el próximo Foro de Alto Nivel va a tener lugar en Seúl, en el último cuatrimestre de 2011. El desafío post-Accra es asegurar la profundización de las reformas de la ayuda y renovar la arquitectura de la ayuda, para incluir de forma central, consideraciones de la eficacia del desarrollo y los derechos humanos, más que de la eficacia de la ayuda. La sociedad civil a nivel global debe estar en la primera línea para ampliar y elaborar el concepto de eficacia del desarrollo, incluyendo la eficacia del desarrollo de las OSC, tratando de involucrar a los donantes, a los gobiernos receptores en un diálogo más ambicioso, con participación igualitaria de todos los actores, camino al Foro de Alto Nivel de Seúl.

En 2009, las OSC han logrado ser miembros plenos del Grupo de Trabajo sobre Eficacia de la Ayuda, el que definirá la agenda a discutirse en el Foro de Seúl.

¿Qué es el Grupo de Trabajo sobre Eficacia de la Ayuda (WP-EFF)?

El Grupo de Trabajo sobre Eficacia de la Ayuda fue creado en 2005 para convocar a donantes, organizaciones multilaterales y gobiernos receptores para evaluar el progreso en la implementación de la Declaración de París, y para desarrollar las agendas de discusión en los subsiguientes Foros de Alto Nivel. El Grupo de Trabajo sobre Eficacia de la Ayuda es facilitado por el Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD) de la OCDE, pero no es un organismo del CAD, y el CAD proporciona apoyo como secretariado al Grupo de Trabajo.

En 2009, la membresía del Grupo de Trabajo se amplió a las OSC, fundaciones, asociaciones parlamentarias y gobiernos locales. La representación de las OSC en el Grupo de Trabajo sobre Eficacia de la Ayuda está ejercida por el Grupo Coordinador de la Plataforma Better Aid (BACG).

Para mayor información del Grupo de Trabajo sobre Eficacia de la ayuda, favor de visitar: [www.oecd.org/dac/effectiveness](http://www.oecd.org/dac/effectiveness).

¿Qué es la Plataforma Better Aid?

Creada en enero de 2007, la Plataforma Better Aid reúne a OSC vinculadas a la cooperación internacional, que buscan oportunidades para influir en los procesos de formulación de políticas relacionadas a la ayuda y profundizar los esfuerzos colectivos para el logro de la eficacia de la ayuda y del desarrollo. Su propósito es contribuir a una implementación significativa de la Declaración de París y del Plan de Acción de Accra y hacer avanzar la agenda de la eficacia de la ayuda para que se aborde la eficacia del desarrollo, mediante la promoción de reformas apropiadas de la arquitectura internacional y de las prácticas de la ayuda.

La coordinación de la Plataforma Better Aid está a cargo del Grupo Coordinador (BACG)<sup>6</sup>, compuesta de 29 redes de OSC y de ONG internacionales, con el mandato de coordinar la participación de las OSC en la implementación de la Declaración de París, el Plan de Acción de Accra y las preparaciones para el Cuarto Foro de Alto Nivel (HLF-4). La Plataforma Better Aid es integrante del Grupo de Trabajo sobre la Eficacia de Ayuda y participará en el proceso preparatorio del HLF-4. También se vinculará con el Foro de Cooperación Internacional de las Naciones Unidas y con el trabajo de la cooperación Sur-Sur en 2010.

Para mayor información de la Plataforma Better Aid, por favor visitar: [www.betteraid.org](http://www.betteraid.org).

¿Qué es el Grupo Consultivo sobre la Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda (AG-CS)?

El Grupo Consultivo sobre la Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda fue un grupo multisectorial (multistakeholder) compuesto de OSC, donantes y gobiernos. Se creó en enero de 2007, como reacción al creciente interés de las OSC de involucrarse con los donantes y los gobiernos de países en desarrollo en temas de eficacia de la ayuda. Se creó para asesorar al Grupo de Trabajo sobre Eficacia de la Ayuda, su objetivo fue ampliar las oportunidades provistas por el Foro de Alto Nivel de Accra de setiembre de 2008 para incorporar a la sociedad civil en el debate internacional sobre eficacia de la ayuda y el proceso de formación de consensos.

Operó hasta octubre de 2008 y ayudó a enriquecer el debate sobre la eficacia de la ayuda desde la perspectiva de las OSC, y fue instrumental en el logro del párrafo 20 del Plan de Acción de Accra. Ha producido un grupo importante de hallazgos y recomendaciones<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Hasta el mes de febrero de 2009, el BACG se llamaba Grupo Coordinador Internacional (ISG).

<sup>7</sup> Disponible en <http://www.cso-effectiveness.org/-Advisory-Group-on-Civil-Society-.html>

## El Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC

### ¿Cuáles son los orígenes y fundamentos del Foro?

RECUADRO 2: Eventos claves que han precedido o tenido lugar luego de la creación del Foro

2005	Marzo	<p>Gobiernos y donantes oficiales adoptan la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda en el Segundo Foro de Alto Nivel.</p> <p>Donantes, gobiernos receptores y organizaciones multilaterales establecen el Grupo de Trabajo sobre la Eficacia de la Ayuda, para hacer el monitoreo del progreso en la implementación de los compromisos de la Declaración de París y para preparar los subsiguientes Foros de Alto Nivel. El Grupo de Trabajo funciona en el CAD de la OCDE y tiene el apoyo del secretariado del CAD.</p>
2007	Enero	<p>El Grupo de Trabajo sobre Eficacia de la Ayuda establece el Grupo Asesor sobre Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda: se invita a las OSC a contribuir con la presentación de temas relacionados con la sociedad civil como actor del desarrollo en la agenda de la eficacia de la ayuda, a través de una serie de consultas regionales e internacionales. Operando hasta octubre de 2008, el Grupo Asesor fue un organismo multisectorial (multistakeholder) con participación por igual de donantes, gobiernos, OSC del Norte y OSC del Sur. El Grupo fue instrumental en el logro de la aprobación del parágrafo 20 en el Plan de Acción de Accra en 2008, el que reconoce a las OSC como actores del desarrollo por derecho propio.</p> <p>Varias coaliciones, redes y ONG internacionales del Norte y del Sur se reunieron en Nairobi en el Foro Social Mundial para lanzar un Grupo Directivo Internacional (ISG, luego llamado Grupo Coordinador), que coordina el trabajo de promoción de las OSC camino al Foro de Alto Nivel de Accra, trabajando con un grupo facilitador de OSC de Ghana, con quienes se organizó el Foro Paralelo previo al Foro de Alto Nivel. La Plataforma Better Aid es el resultado de estas iniciativas de las OSC.</p>
2008	Febrero	<p>El Foro Internacional sobre la Sociedad Civil y la Eficacia de la Ayuda, realizado en Ottawa/Gatineau, culmina el proceso de consulta del Grupo Asesor. Las OSC participantes, gobiernos y donantes acuerdan propuestas para fortalecer la eficacia de la ayuda mediante la inclusión en la agenda de las OSC como actores independientes del desarrollo.</p> <p>En conversaciones informales, representantes de OSC</p>

	<p>resolvieron comenzar un proceso dirigido a establecer un marco global de la eficacia del desarrollo de las OSC, que tenga en cuenta el papel y responsabilidades de las OSC como actores del desarrollo.</p>
Junio	<p>Más de 70 representantes de OSC se reúnen en París para una Reunión Exploratoria sobre la Eficacia de las OSC y lanzar el Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC, un proceso global liderado por las OSC que se propone un acuerdo sobre el marco de trabajo de la eficacia del desarrollo de las OSC.</p>
Setiembre	<p>En el Plan de Acción de Accra, los donantes oficiales y los gobiernos “dan la bienvenida a la propuesta de las organizaciones de colaborar en un proceso de varios participantes (dirigido por las organizaciones de la sociedad civil), destinado a promover la eficacia de las organizaciones en relación con el desarrollo.”</p>
2009 Febrero	<p>Las OSC se convierten en miembros plenos del Grupo de Trabajo sobre la Eficacia de la Ayuda.</p>

Las OSC tienen un papel crucial en el proceso del desarrollo como agentes innovadores de cambio y de transformación social. Como organizaciones del pueblo, las OSC están bien posicionadas para comprender las necesidades y clamores de las personas pobres y marginalizadas y para construir relaciones múltiples con comunidades que son los agentes de esfuerzos del desarrollo. Las OSC son diversas y críticas por naturaleza. Cumplen funciones múltiples en el desarrollo, en la vigilancia y control, como proveedores de servicios, movilización de la ciudadanía, investigación académica, etc. Por ello, todas las partes interesadas –donantes, organizaciones multilaterales, gobiernos de los países en desarrollo, OSC y comunidades-, tienen su lugar en asegurar que las OSC desarrollan su potencial plenamente. Globalmente, las OSC han reconocido su responsabilidad de llevar adelante y liderar un proceso que mejore su propia eficacia como actores del desarrollo.

El importante papel que juegan las OSC en la cooperación internacional, en la ayuda y en el desarrollo, ha sido reconocido ampliamente, pero no se ha articulado acertadamente y reconocido en los procesos y discusiones internacionales. A través de una serie de consultadas lideradas por el Grupo Asesor sobre la Sociedad Civil y la Eficacia de la Ayuda, en 2007 y 2008, se logró una mejor comprensión y reconocimiento de las funciones de las OSC como actores del desarrollo y como parte de la arquitectura internacional de la ayuda. Los hallazgos y recomendaciones del Grupo Asesor enriquecieron de forma significativa el Tercer Foro de Alto Nivel de la Eficacia de la Ayuda en Accra. Aún no siendo signatarias oficiales, las OSC hicieron una contribución importante al documento político resultante del HLF-3, el Plan de Acción de Accra.

Durante el proceso del Grupo Asesor, surgió la pregunta sobre la aplicación de los principios de la Declaración de París a las OSC. Fue entonces cuando las OSC concluyeron que la Declaración refleja una perspectiva específica sobre la eficacia de la ayuda que está basada en las funciones y realidades institucionales de los

donantes oficiales y los gobiernos, perspectivas que son diferentes a las de las OSC. Por lo tanto, la Declaración de París no puede aplicarse directamente a las OSC.

Consecuentemente, las OSC resolvieron liderar, de forma colectiva, un proceso de definición y promoción de su propio marco de la eficacia del desarrollo, a través de un proceso liderado por las OSC, y en diálogo con donantes y gobiernos. Al tiempo que se toma en cuenta la diversidad de las OSC en el desarrollo, este marco de trabajo va a ampliar el concepto de eficacia desde una definición técnica y limitada e incorporar una visión más holística, que va al corazón del desarrollo centrado en las personas (eficacia del desarrollo).

Se reconoció que esta desafiante tarea solamente podía lograrse mediante un proceso dirigido por las OSC que sea autónomo e independiente de los gobiernos y los donantes oficiales: el Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC, el cual los donantes y gobiernos oficialmente reconocieron en el Plan de Acción de Accra (ver párrafo 20), y se comprometieron a apoyar.

¿Cuáles son los objetivos del Foro?

A través del Foro, las OSC podrán construir consensos sobre un marco de consenso, para mejorar la eficacia del desarrollo de las OSC. Este marco de trabajo estará basado en las visiones propias de las OSC, sus enfoques, relaciones, realidades institucionales y el impacto de sus acciones. El marco de trabajo reflejará las funciones y responsabilidades de las OSC como actores del desarrollo. El Foro también proporcionará un espacio para generar lecciones aprendidas y para intercambio de buenas prácticas sobre los esfuerzos existentes para ampliar el impacto de las acciones de las OSC. Finalmente, el Foro busca facilitar diálogos con donantes oficiales y gobiernos, para generar conocimientos y apoyo para las condiciones necesarias para lograr un ambiente propicio y facilitador para las OSC.

#### RECUADRO 3: Resultados esperados del Foro

- 1) Un acuerdo compartido por OSC de todo el mundo, sobre los desafíos que implica la eficacia del desarrollo de las OSC.  
Ello se reflejará en un marco global para la eficacia del desarrollo de las OSC, que incluye un conjunto de principios, indicadores, directrices de implementación, buenas prácticas y mecanismos de rendición de cuentas y estándares mínimos para lograr condiciones habilitantes.
- 2) Mayor rendición de cuentas en los principios de la eficacia del desarrollo de las OSC.
- 3) Mayor concientización y conocimiento de las herramientas, mecanismos e iniciativas existentes para promocionar y mejorar la eficacia del desarrollo de las OSC a todo nivel de la actividad de las OSC, así como mayor concientización de su contribución al logro de la eficacia del desarrollo de las OSC.
- 4) Alianzas fortalecidas para promover la eficacia del desarrollo en las OSC y entre las OSC y otros involucrados, incluyendo los donantes oficiales y los gobiernos.
- 5) Conocimiento y apoyo de los donantes oficiales, gobiernos y posiblemente otros actores del desarrollo para lograr un ambiente propicio y habilitante para las acciones de las OSC.  
Ello se dirige también a lograr un acuerdo multisectorial entre distintos involucrados, en especial donantes oficiales, gobiernos y OSC, sobre las condiciones mínimas habilitantes críticas para la eficacia de las OSC como actores del desarrollo.

### ¿Cuál es el enfoque del Foro?

El Foro adopta un enfoque holístico en relación a la definición y promoción de la eficacia del desarrollo de las OSC. El Foro es holístico en términos de involucramiento de actores, dado que busca que participen distintos tipos de OSC del Norte y del Sur, independientemente de su tamaño, enfoques del desarrollo o cultura organizacional: OSC que trabajan en cabildeo y promoción, en servicios, movilización ciudadana y de las comunidades, diálogo de políticas e investigación, para mencionar solamente algunos tipos. Los sindicatos, ONG, organizaciones comunitarias de base, movimientos sociales de personas sin tierra, etc., también deben tener una oportunidad de contribuir con la agenda del Foro.

El Foro es también holístico en términos de la agenda que propone, ya que se interesa no solamente en el manejo eficiente de la ayuda, sino también en un número de temas que influyen en las capacidades y habilidades de las OSC de contribuir al cambio sustantivo y positivo en las vidas de las personas pobres y marginalizadas (la eficacia del desarrollo, no la ayuda del desarrollo). Ello incluye las condiciones que afectan el trabajo de las OSC que están determinadas por los donantes oficiales. Estos actores deben incluirse en el Foro, por medio de diálogos multisectoriales (multistakeholder).

### ¿Cuáles son los elementos de un marco de trabajo para la eficacia del desarrollo de las OSC?

1. Un conjunto de principios que capture las visiones del desarrollo de las OSC, sus enfoques programáticos, sus relaciones y el impacto de sus acciones. Estos principios deben integrar los derechos humanos, la igualdad de género, la sostenibilidad ambiental y el trabajo decente como conceptos clave de la eficacia del desarrollo.
2. Indicadores para cada principio de forma de validar el grado de avance en un determinado país, contexto temático, sectorial u organizacional.
3. Directrices de implementación para entregar direcciones e indicaciones de cómo un determinado principio puede implementarse en un país específico, contexto temático, sectorial u organizacional.
4. Buenas prácticas de mecanismos de rendición de cuentas a través de los cuales la implementación o la rendición de cuentas de los principios acordados se asegure en un país específico, contexto temático, sectorial u organizacional. Los mecanismos pueden incluir, pero no limitarse a éstos: autoevaluaciones, revisiones y arbitrajes por pares, integración de principios en estándares y plataformas ya existentes y códigos de conducta, evaluaciones independientes por terceras partes, evaluaciones de donantes.
5. Estándares mínimos para un ambiente propicio y habilitante, de forma de definir recomendaciones de buenas prácticas en la regulación gubernamental, marcos legales, modelos de financiamiento, diálogos de políticas, relaciones de cooperación entre OSC Norte-Sur, etc., que promueva la eficacia del desarrollo de las OSC.

### ¿Cómo trabaja el Foro?

Entre el momento actual y la mitad del año 2011, el Foro va a organizar y facilitar consultas de OSC y diálogos multisectoriales (multistakeholder) a nivel de países, a nivel regional, sectorial, temático y a nivel internacional (ver la sección que contiene más detalles y mayor información).

Un Grupo de Facilitación Global (GFG), grupo representativo de 25 redes y plataformas de OSC de todo el mundo, actúa como el organismo de gobernanza del Foro y se vincula con los donantes y con los gobiernos (ver el Anexo 3 con la lista de organizaciones integrantes del GFG). Un consorcio de organizaciones de

apoyo (ver anexo 2) proporciona apoyo en la gestión diaria y en la facilitación del proceso de consulta.

De forma de involucrar de forma activa a la mayor cantidad de OSC, se movilizará a redes de OSC y plataformas nacionales para que tomen parte activamente y que dirijan las actividades de extensión, comunicación, concientización y consultas nacionales en sus respectivos países y regiones.

¿Por qué son los diálogos multisectoriales (multistakeholder) esenciales para lograr los objetivos del Foro?

Los donantes, gobiernos y otros actores del desarrollo influyen las condiciones que alientan o desalientan la eficacia del desarrollo de las OSC. Ello incluye, entre otros aspectos, los mecanismos para asegurar la promoción y la protección de los derechos a la libre expresión, al derecho a reunión de forma pacífica y el acceso a la información, las políticas específicas para las OSC como la legislación sobre las OSC, las regulaciones impositivas (deducción de impuestos por donaciones y otras medidas para la promoción de la filantropía), regulaciones y normas para promocionar la transparencia y la rendición de cuentas de las OSC hacia sus beneficiarios y grupos constitutivos, etc. A través de los términos y condiciones del su apoyo financiero a las OSC, los donantes oficiales tienen una importante influencia y en cómo las OSC se estructuran y organizan. Por lo tanto, las OSC no pueden contribuir de forma efectiva al desarrollo, si los donantes, gobiernos y otros involucrados no proporcionan un ambiente propicio y habilitante para las OSC y toman en consideración las realidades y necesidades de las OSC.

¿A quién busca involucrar el Foro en los diálogos multisectoriales?

Los diálogos multisectoriales (multistakeholder) tendrán lugar a múltiples niveles:

- A nivel de país, se organizarán diálogos cuando las condiciones nacionales sean favorables, inmediatamente después de las consultas a OSC. Se invitará a participar de estos diálogos a representantes de gobiernos, de organizaciones donantes, y posiblemente otros actores del desarrollo (sector privado, medios de comunicación, etc.).
- A nivel regional, los integrantes regionales del GFG buscarán involucrar en los diálogos a actores del desarrollo relevantes.
- A nivel internacional, el GFG se vinculará al Grupo de Trabajo sobre la Eficacia de la Ayuda (OCDE/CAD), y al Foro de Cooperación al Desarrollo de la ONU. Se ha conformado un Grupo de Trabajo multisectorial sobre la Eficacia del Desarrollo de la Sociedad Civil y un Ambiente Habilitante, vinculado al Grupo de Trabajo sobre la Eficacia de la Ayuda (OCDE/CAD) y con la inclusión de OSC, donantes y gobiernos del Norte y del Sur.

¿Propondrá el Foro un código global de conducta?

Las OSC son demasiado numerosas y diversas en términos de sus enfoques, visiones, misiones y experiencias, para que se las considere con un enfoque de "talle único". El Foro no intenta imponer sobre las OSC un código global de conducta u otro mecanismo, sino que busca facilitar la integración del marco propuesto de eficacia del desarrollo de las OSC junto con los muchos mecanismos de rendición de cuentas existentes o el establecimiento de tales mecanismos a niveles apropiados (plataformas, redes, coaliciones de OSC compatibles y con visiones similares).

¿Cuál es la diferencia entre el Foro y la Plataforma Better Aid?

Better Aid y el Foro son dos procesos complementarios liderados por las OSC. Mientras que el Foro se enfoca en cómo las OSC pueden mejorar su propia eficacia como actores del desarrollo (incluyendo la mejora del ambiente que les proporcionan los donantes y los gobiernos), Better Aid se propone monitorear e

influir en la implementación del Plan de Trabajo de Accra (enfocándose en la apropiación democrática), al tiempo de ampliar la agenda de la eficacia del desarrollo y abordando este tema dentro de la reforma de la arquitectura internacional de la ayuda. Sus agendas en parte se superponen en lo que hace a temas relacionados con un ambiente habilitante y propicio, lo que forma parte de la agenda del Foro y de Better Aid en la apropiación democrática.

Ambos procesos se basan en consultas lideradas por OSC y en diálogos con donantes y gobiernos. Sin embargo, incluyen grupos y personas diferentes en su trabajo:

- Las consultas de Better Aid tendrán como grupos meta especialistas de políticas y cabildeo que puedan efectivamente dialogar y trabajar con cuerpos gubernamentales e intergubernamentales sobre la ayuda y los temas de eficacia del desarrollo. Buscan un diálogo con representantes que puedan influir las políticas de la ayuda gubernamentales, incluyendo las políticas de la eficacia de la ayuda y eficacia del desarrollo.
- El Foro va a basarse en la experiencia de una amplia variedad de roles dentro de la sociedad civil, como funcionarios de programas, de evaluación y monitoreo, gerentes, etc. Los interlocutores clave para el Foro son los representantes gubernamentales que tengan influencia en las políticas gubernamentales relacionadas a la sociedad civil.

## SECCIÓN 2: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONSULTA

### Hacia un marco de trabajo global de la eficacia del desarrollo de las OSC

Esta sección describe el proceso de consulta que se llevará a cabo en el período 2009-2011 bajo los auspicios del Foro. Proporciona respuestas a algunas preguntas clave relacionadas con los talleres de consulta a nivel nacional y a nivel regional.

#### Panorama general

El proceso global de consulta del Foro se enfocará en la elaboración de un marco global de la eficacia del desarrollo de las OSC, incluyendo un conjunto de principios, indicadores y directrices de implementación, buenas prácticas para los mecanismos de rendición de cuentas y estándares mínimos para condiciones habilitantes y propicias.

El Foro también busca promover un ambiente de aprendizaje sobre la eficacia del desarrollo de las OSC y facilitar diálogos entre las OSC, donantes oficiales, gobiernos y otros actores del desarrollo, para elaborar acuerdos sobre los estándares mínimos de condiciones propicias para un apoyo multisectorial en el Foro de Alto Nivel del 2011. Los diálogos multisectoriales se organizarán a nivel de país, dependiendo de las condiciones nacionales, así como a nivel regional e internacional.

El Foro se propone financiar un número mínimo de consultas de OSC que incluyan 50 países, 4 consultas temáticas o sectoriales, 5 consultas regionales y 2 internacionales. Las plataformas y redes de OSC que puedan gestionar sus propios fondos para las consultas serán invitadas también a contribuir con el Foro.

#### RECUADRO 4: Panorama general de las consultas de OSC

Estas cifras incluyen solamente las consultas financiadas centralmente por el Foro. No incluyen muchas consultas, en particular en los países de la OCDE, que se financian fuera del Foro con fondos aportados por otras fuentes o con fondos propios.

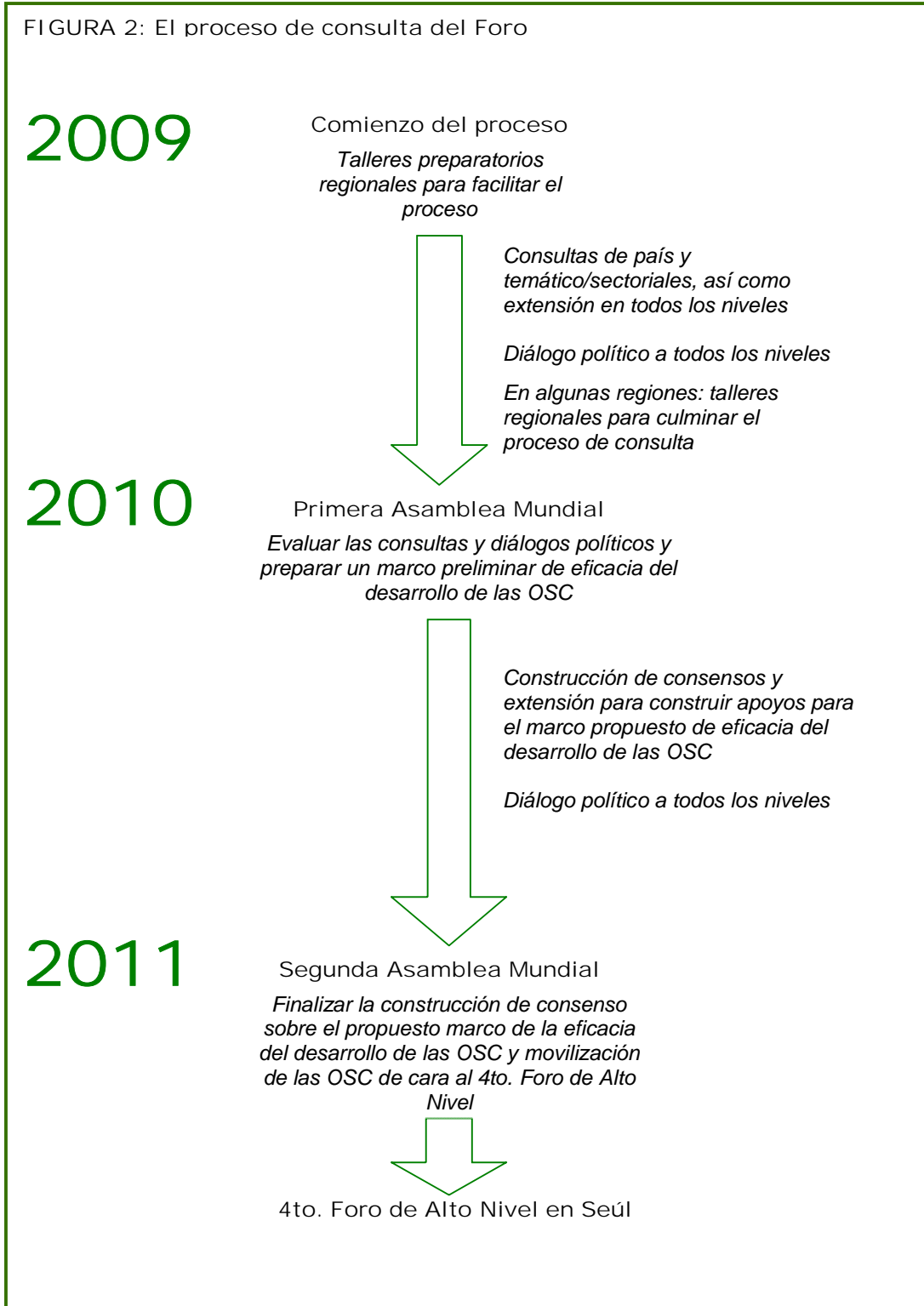
50 consultas de país: 15 en el África Subsahariana, 17 en Asia y Norte de África, 4 en Europa del Este, 2 en el Pacífico y 12 en América Latina y el Caribe.

Consultas internacionales temático / sectoriales en las siguientes áreas prioritarias: OSC en situaciones de conflicto, derechos de género y de las mujeres, movimientos sociales de las personas más marginalizadas (personas pobres urbanas y rurales, personas sin tierra) y sindicatos.

5 talleres regionales en Europa, Asia, África y América Latina y el Caribe y América del Norte.

2 consultas internacionales (Asambleas Mundiales) en 2010 y 2011.

FIGURA 2: El proceso de consulta del Foro



Todas las consultas se sintetizarán y analizarán para informar a la primera Asamblea Mundial del Foro, a realizarse a mediados de 2010 (ver la figura 2). La Asamblea Mundial reunirá a representantes de las OSC para evaluar el proceso de consulta y preparar un marco preliminar de la eficacia del desarrollo de las OSC.

Después de la Asamblea Mundial, el Foro, con el liderazgo del GFG, continuará su trabajo de extensión y de construcción de apoyo para el propuesto marco preliminar de la eficacia del desarrollo de las OSC, que será presentado para aprobación final en la Segunda Asamblea Mundial de 2011. Esta Asamblea Mundial va a visitar los resultados de las consultas, con la perspectiva de desarrollar recomendaciones para donantes, OSC y gobiernos, y con vistas al Cuarto Foro de Alto Nivel, que tendrá lugar a finales del año 2011.

## La respuesta a tus preguntas

¿Por qué se desarrollan las consultas de país?

La fortaleza y legitimidad de los resultados del Foro dependen de la máxima participación de las OSC. El Foro facilita las consultas a nivel de país, de forma de permitir que el mayor número posible de OS a nivel nacional y local explore activamente, discuta y define la eficacia del desarrollo de las OSC. De esta forma, se asegurará la legitimidad y la relevancia del marco propuesto de eficacia del desarrollo de las OSC. También se desarrollan consultas a nivel de país, porque la participación a nivel nacional, con gobiernos y donantes, es clave para la eficacia del desarrollo de las OSC, dada la gran influencia que tienen sobre las condiciones que habilitan y permiten buenas prácticas de las OSC.

¿Quién va a organizar las consultas?

A nivel de país, el Foro va a invitar a las plataformas nacionales u otras redes de OSC a tener el liderazgo en la organización de las consultas y diálogos multisectoriales. A nivel temático/sectorial, el Foro va a trabajar con redes de OSC que tengan una importante capacidad, experiencia o interés en el tema o sector. Las consultas y talleres nacionales e internacionales los organizará directamente el consorcio de seis OSC que proporcionan apoyo al Foro (ver el anexo 2 con la lista de integrantes del consorcio).

¿Quién va a proporcionar apoyo para la organización de las consultas de país y las consultas temático/sectoriales?

Un consorcio de seis OSC fue mandatado por el Grupo de Facilitación Global para apoyar la organización de las consultas. Cada integrante del consorcio se encarga de una región específica:

- África Subsahariana: All Africa Conference of Churches (AACC)
- Asia y norte de África: Asia Pacific Research Network (APRN)
- Europa: European NGO Confederation for Relief and Development (CONCORD)
- América del Norte y el Pacífico: InterAction
- América Latina y el Caribe: Asociación Latinoamericana de Organismos de Promoción (ALOP)
- ONG internacionales no afiliadas a una región específica: CIVICUS

¿Qué apoyo va a ofrecer el Foro para organizar las consultas?

Los organizadores que han sido invitados a organizar una consulta del Foro pueden dirigirse a un integrante del consorcio a cargo de la región para solicitar apoyo para la preparación, implementación y evaluación de la consulta. El tipo de apoyo (financiero, de contenido, recursos humanos) que pueden proporcionarse, se analizarán caso por caso. Un elemento importante serán los talleres preparatorios

que serán la base para las consultas y para que los organizadores se familiaricen con la agenda del Foro.

¿Cuándo se realizarán las consultas?

El proceso de consulta tendrá lugar a partir de ahora y hasta mediados de 2011 e incluye las consultas de país y las consultas temático / sectoriales. En algunas regiones, se realizarán talleres regionales para preparar a las OSC para las consultas. En otras regiones, los talleres regionales pueden también organizarse como conclusión de consultas de país, para culminar y evaluar el proceso. Todos los resultados de las consultas alimentarán directamente las Asambleas Mundiales del Foro a realizarse en 2010 y 2011.

¿Cuál es el papel de las consultas regionales?

Las organizaciones miembro del Consorcio organizarán consultas regionales para familiarizar a los organizadores de las consultas con la agenda del Foro y para preparar las bases para el proceso de consulta. Algunas regiones están planificando un taller regional como conclusión de las consultas de países, de forma de conjugar los resultados de las consultas nacionales y de preparar la primera Asamblea Mundial.

¿Cuáles son los temas de las consultas?

Las consultas son para proporcionar un espacio de aprendizaje a las OSC, con la perspectiva de identificar elementos clave para un marco compartido de eficacia del desarrollo de las OSC. Las OSC acordarán un conjunto de principios, indicadores, directrices de implementación, buenas prácticas para mecanismos de rendición de cuentas y estándares mínimos para condiciones propicias. Algunos ejemplos de estos principios pueden encontrarse en la sección 3 de este manual (documento temático 2 sobre principios para la eficacia del desarrollo de las OSC), y el documento temático 3 contiene las directrices para la implementación. En donde las condiciones lo permitan, se organizarán diálogos multisectoriales inmediatamente después de las consultas de las OSC, para abordar las condiciones que facilitan o imposibilitan que las OSC contribuyan de forma efectiva al desarrollo.

¿Por qué es esto relevante para las OSC?

El Foro se basa en el reconocimiento de que las OSC mismas, como actores del desarrollo por derecho propio, tienen una responsabilidad en llevar adelante y liderar un proceso para mejorar su propia eficacia. Los resultados del Foro van a profundizar la eficacia de todas las OSC al proporcionar un marco global que puede ser reconocido internacionalmente como punto de referencia que será relevante para todos los actores del desarrollo. El objetivo del marco es proporcionar guías y direcciones a todas las OSC, pero muy especialmente a OSC pequeñas, que a menudo carecen de la capacidad para desarrollar sus propios mecanismos y herramientas para estructurar y promover su eficacia.

A través del diálogo con OSC colegas, el Foro va también a aumentar el entendimiento y concientización de las OSC sobre las formas de desarrollar su pleno potencial como agentes de cambio innovadores en sus propios ambientes, incluyendo factores esenciales y directrices que aborden las relaciones Norte-Sur. Al reunir a una gran diversidad de OSC, las consultas del Foro ayudarán a construir puentes entre las OSC y a lo largo y a lo ancho de la sociedad civil.

El Foro también contribuirá a catalizar debates nacionales sobre la eficacia del desarrollo y a ampliar la agenda con otros actores del desarrollo, incluyendo gobiernos y donantes. Esto será lo más importante, dado que la eficacia del desarrollo de las OSC también está pautado por el marco y el ambiente general

que proporcionan los donantes y gobiernos. El diálogo multisectorial a todos los niveles, incluyendo a nivel de país, será por lo tanto un componente indispensable del proceso.

¿De dónde provendrá el financiamiento para las consultas del Foro?

El GFG ha solicitado a vario donantes que contribuyan con un fondo que proporcionará los recursos necesarios para el desarrollo de un número mínimo de consultas (ver el recuadro 4). Se espera que algunos socios nacionales puedan contribuir a la agenda del Foro complementando los recursos financieros provistos por el Foro, gestionando otros fondos o aportando fondos propios.

¿A quién se invitará a participar de las consultas?

La legitimidad de las consultas nacionales requerirá de la participación de una diversidad de OSC activas en el desarrollo en cada contexto nacional. Se espera que la inclusión de OSC vaya más allá de la membresía de las principales redes o plataformas de OSC que organicen el taller nacional. En la organización y preparación de la consulta, la extensión y llegada a diferentes tipos de OSC (sindicatos, ONG, movimientos sociales, organizaciones comunitarias de base, OSC del área rural, etc.) serán elementos cruciales. Ver la sección 4 con recomendaciones y otros detalles.

¿Cuánto tiempo debe destinarse a las consultas?

Se recomienda que las consultas de OSC se desarrollen durante dos días como mínimo. Si se prevé un diálogo multisectorial como parte del taller, debe agregarse un tercer día a la agenda.

¿Qué debe hacerse con los productos de las consultas?

Los productos de cada taller de consulta deben registrarse como informe narrativo así como en una plantilla común (ver el anexo 1) de forma de facilitar un informe de síntesis. Los organizadores pueden elegir medios adicionales de registro, como la filmación para video. La retroalimentación de las consultas será la base de un proceso de construcción global de consensos, bajo el liderazgo del GFG, para establecer un marco de la eficacia del desarrollo de las OSC en las Asambleas Mundiales de 2011 y 2011.

¿Cómo se organizarán las consultas temático / sectoriales?

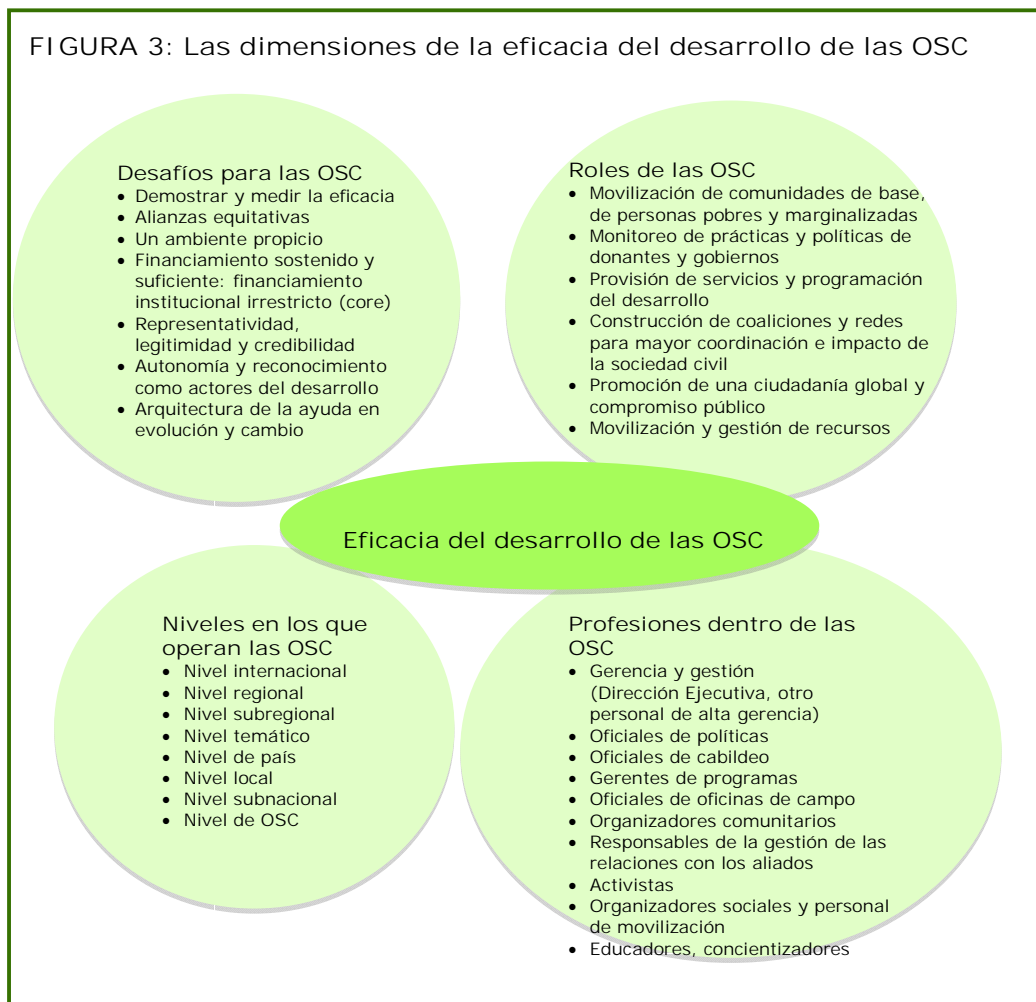
El Foro también se propone facilitar consultas internacionales temático/sectoriales sobre la eficacia del desarrollo de las OSC en las siguientes áreas prioritarias: OSC en situaciones de conflicto, derechos de género y de las mujeres, movimientos sociales de las personas más marginalizadas (personas pobres urbanas y rurales, personas sin tierra) y sindicatos. Se espera que estos temas y sectores representen una contribución especial a las discusiones generales sobre la eficacia del desarrollo de las OSC. Estas consultas reunirán representantes de OSC que trabajan en un contexto específico o sector o tiene interés en un tema específico.

Para cada tema o sector, el GFG va a invitar a redes globales temáticas o sectoriales con una posición fuerte o experiencia en determinados sectores o temas, para preparar y llevar adelante la consulta.

## SECCIÓN 3: EXPLORANDO LA EFICACIA DEL DESARROLLO DE LAS OSC

Con base en la sección 1, esta sección explora en profundidad el concepto de eficacia del desarrollo desde la perspectiva de las OSC. Proporciona información esencial y preguntas, de forma de informar y orientar las discusiones sobre los principios y directrices para la eficacia del desarrollo de las OSC.

### Dimensiones de la eficacia del desarrollo de las OSC



La eficacia del desarrollo tal como la aplican los actores de la sociedad civil tiene muchas diferentes dimensiones. Un entendimiento y apreciación de los roles de las OSC y de sus relaciones es un punto de partida esencial para explorar la eficacia del desarrollo de las OSC. La figura 3 (arriba) nos proporciona un panorama general de las muchas diferentes perspectivas de la eficacia del desarrollo de las OSC.

Al discutir la eficacia del desarrollo de las OSC, puede ser útil considerar las siguientes relaciones que afectan la identidad y las operaciones de las OSC:

- Entre las OSC y sus grupos constitutivos primarios o sus grupos meta primarios (las personas a las que sirven o representan)
- Entre y dentro de las OSC a nivel de país y más allá
- Entre las OSC del Norte y del Sur
- Entre las OSC y los gobiernos, específicamente en los países en desarrollo
- Entre los donantes y las OSC

El marco de trabajo de la eficacia del desarrollo de las OSC debe tener en cuenta todas estas diferentes dimensiones que afectan el trabajo y la identidad de las OSC. Las consultas deben por lo tanto considerar de la forma adecuada esta multitud de perspectivas.

## Documentos temáticos

Los documentos temáticos tienen como objetivo ser un recurso en el proceso de consultas. Los documentos proporcionan información esencial sobre elementos claves para la eficacia del desarrollo de las OSC en un formato accesible y conciso. Entregan una síntesis de algunos puntos de discusión claves, proporcionan definiciones básicas de términos esenciales así como una serie de preguntas sugerentes para estimular la profundización de la reflexión y del debate. También presentan recursos o referencias para lecturas adicionales. Los documentos temáticos pueden contribuir a la preparación de los talleres de consulta. Pueden fácilmente usarse como base para el material para distribuir a las personas participantes de los talleres y como apoyo para quienes organizan y facilitan los talleres.

- |                      |   |
|----------------------|---|
| DOCUMENTO TEMÁTICO 1 | Las OSC como actores del desarrollo por derecho propio  |
| DOCUMENTO TEMÁTICO 2 | Principios de la eficacia del desarrollo de las OSC   |
| DOCUMENTO TEMÁTICO 3 | Directrices para la implementación de los principios de la eficacia del desarrollo de las OSC |
| DOCUMENTO TEMÁTICO 4 | La legitimidad y la rendición de cuentas de las OSC   |
| DOCUMENTO TEMÁTICO 5 | Desarrollo basado en derechos y eficacia del desarrollo de las OSC                            |
| DOCUMENTO TEMÁTICO 6 | La igualdad de género y la eficacia del desarrollo  |
| DOCUMENTO TEMÁTICO 7 | Relaciones Norte-Sur y Sur-Sur de las OSC   |
| DOCUMENTO TEMÁTICO 8 | Un ambiente propicio y habilitante  |

# DOCUMENTO TEMÁTICO 1

## LAS OSC COMO ACTORES DEL DESARROLLO POR DERECHO PROPIO

### DEFINICIONES

#### ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Las OSC incluyen todas las organizaciones que no pertenecen al Mercado o al estado y en las cuales las personas se organizan para hacer avanzar intereses comunes en la esfera pública. Las OSC cubren un amplio rango de organizaciones que incluyen OSC de membresía, OSC que trabajan en cabildeo, OSC que brindan servicios. Pueden mencionarse ejemplos como organizaciones de base comunitaria y asociaciones territoriales, grupos ambientalistas, sindicatos, cooperativas, organizaciones religiosas, grupos que defienden los derechos de las mujeres, asociaciones campesinas, cooperativas, asociaciones profesionales, cámaras de comercio, instituciones independientes de investigación, y medios de comunicación sin fines de lucro.

(Hallazgos y Recomendaciones del Grupo Asesor, agosto de 2008)

Las organizaciones de la sociedad civil son expresiones altamente diversas de ciudadanía activa en sus sociedades y son actores del desarrollo por derecho propio. Las OSC promueven la participación de las personas y la acción democrática y reflejan sus valores de justicia social y económica y solidaridad como ciudadanía global.

(Reality Check, agosto de 2008)

Las OSC son organizaciones autónomas de membresía, de trabajo de cabildeo, u orientadas a la prestación de servicios, que comparten una identidad común: la solidaridad social con las personas en la sociedad a quienes representan o sirven.

(Síntesis de las consultas regionales y procesos relacionados, del Grupo Asesor, enero de 2008)

#### DESARROLLO

El Desarrollo es el proceso por el cual se logran los cambios sociales de forma de asegurar que las personas viven una vida digna y que sus necesidades diarias son satisfechas y que alcanzan el máximo potencial al enfrentar desafíos sociales como la pobreza, las injusticias y los desbalances de poder.

El Desarrollo es un proceso de cambio social y económico que requiere de la organización humana, la movilización de recursos, la provisión de servicios, la realización plena de los derechos humanos. Los gobiernos y los donantes tienen obligaciones internacionales que cumplir en relación a distintos stakeholders, incluyendo a las OSC, para hacer los máximos esfuerzos para la reducción de la pobreza y las desigualdades. El respeto de los derechos de las mujeres y de la igualdad de género es esencial para que avance el desarrollo.

### Resumen y descripción del tema

Las OSC como actores han sido reconocidas como una fuerza clave en la promoción de la participación ciudadana en el desarrollo. Son organizaciones esenciales para amplificar las demandas de las personas para un respeto pleno de los derechos humanos, para asegurar la rendición de cuentas de los gobiernos y para el monitoreo de la implementación del cambio para el desarrollo. Las OSC son ampliamente vistas como expresiones del derecho a la reunión pacífica, a la libre asociación y a la libre expresión, como lo establece la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Las OSC facilitan que las personas demanden sus derechos culturales, sociales, económicos, civiles y políticos.

Las OSC en el desarrollo cumplen muchas funciones, incluso una misma organización cumple múltiples funciones. Aunque no se limita a estos roles, esta variedad incluye movilización de comunidades de base, de personas pobres y marginalizadas para reclamar por sus derechos; monitoreo de las prácticas gubernamentales y de las prácticas de los donantes; promoción de la rendición de cuentas de agencias del desarrollo nacionales e internacionales a través de la generación de conocimiento, investigación, cabildeo y presentación de políticas alternativas; provisión de servicios y programas innovadores de desarrollo; construcción de coaliciones y redes para un mayor impacto y coordinación de la sociedad civil; y movilización y gestión de recursos financieros desde el Norte y de recursos humanos en alianzas de OSC Norte-Sur y Sur-Sur.

La solidaridad social entre los ciudadanos y ciudadanas forma las bases de las relaciones de las OSC con sus grupos meta y grupos constitutivos, así como con otros actores sociales –gobiernos, donantes y el sector privado-. Además de votar en periodos electorales, la solidaridad social es también una expresión esencial de la democracia, porque organiza y sustenta la diversidad de intereses ciudadanos en las políticas públicas y en el bienestar de las personas.

### Algunas preguntas orientadoras

1. ¿Cuáles son los principios más importantes que pueden mejor fortalecer las formas de trabajo para las redes y plataformas de OSC que son esenciales para las OSC para:
  - ¿Lograr los objetivos que se proponen (por ejemplo la reducción de la pobreza, la promoción de los derechos humanos, la igualdad de género y el desarrollo sustentable)?
  - ¿Fortalecer su rendición de cuentas a sus beneficiarios, grupos meta y otros involucrados?
  - ¿Aumentar la visibilidad y voz de las OSC?
  - ¿Promover la solidaridad social y la ciudadanía activa?
2. ¿Cuáles son las directrices (para las OSC, los donantes, los gobiernos) para la implementación de los siguientes principios:
  - ¿En tu propia OSC y en su relación con sus grupos meta y constitutivos?
  - ¿En el país y contexto regional, en el cual tu OSC y otras organizaciones trabajan?
  - ¿En las relaciones globales de tu OSC con otras organizaciones, con donantes o instituciones multilaterales?
3. ¿Cuál es el valor agregado que aportan las OSC como actores del desarrollo?
4. ¿Cuáles son los elementos comunes de la identidad de las OSC de desarrollo que son relevantes al debate de la eficacia del desarrollo?
5. ¿Cuáles son los factores restrictivos que imposibilitan que las OSC desplieguen su potencial pleno en el desarrollo?
  - ¿En las relaciones con donantes, gobiernos y otros actores del desarrollo?
  - ¿En las relaciones con OSC aliadas?
  - ¿En las relaciones con sus grupos constitutivos primarios?

### Recursos útiles

Grupo Asesor de Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda, "Issues paper (Documentos temáticos)", Setiembre de 2007. Disponible en <http://www.cso-effectiveness.org/-Advisory-Group-on-Civil-Society-.html>

Grupo Asesor de Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda, "Síntesis de Hallazgos y recomendaciones (Synthesis of Findings and Recommendations)", Agosto de 2008. Disponible en <http://www.cso-effectiveness.org/-Advisory-Group-on-Civil-Society-.html>

Informe del "Diálogo de la sociedad civil Norte-Sur (North-South Civil Society Dialogue)", auspiciado por el Grupo Asesor de Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda, Nairobi, noviembre de 2007. Disponible en <http://www.cso-effectiveness.org/-Advisory-Group-on-Civil-Society-.html>

Informe del "Taller Regional de OSC del Norte" auspiciado por el Grupo Asesor de Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda, Bruselas, octubre de 2007. Disponible en <http://www.cso-effectiveness.org/-Advisory-Group-on-Civil-Society-.html>

Reality Check, "Sociedad civil y eficacia de la ayuda: otras visiones". Agosto de 2008. Disponible en [http://realityofaid.org/downloads/realitycheck\\_aug2008.pdf](http://realityofaid.org/downloads/realitycheck_aug2008.pdf)

## DOCUMENTO TEMÁTICO 2

### PRINCIPIOS PARA LA EFICACIA DEL DESARROLLO DE LAS OSC

#### DEFINICIONES

##### EFICACIA DEL DESARROLLO

La eficacia del desarrollo implica promover cambios positivos sustentables, en un marco democrático, que aborde las causas así como los síntomas de la pobreza, la desigualdad y la marginalización, a través de la diversidad y complementariedad de instrumentos, políticas y actores.

##### PRINCIPIOS DE LA EFICACIA DEL DESARROLLO DE LAS OSC

Valores y cualidades fundamentales de las relaciones sociales y organizacionales que promueven el desarrollo, en las que las personas que viven en la pobreza, las poblaciones vulnerables y marginalizadas, tienen mejores condiciones para reclamar sus derechos.

#### Resumen y descripción del tema

El Foro aspira a generar consenso sobre los principios claves de la eficacia del desarrollo de las OSC. Deben definir estándares o valores fundamentales que condicionan o permean la identidad de las OSC como actores del desarrollo, deben capturar las visiones de las OSC, sus relaciones e impacto de sus acciones.

RECUADRO 5: Los principios de la eficacia del desarrollo de las OSC identificados por las personas participantes del Taller Regional del Norte sobre "Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda", realizado en Bruselas, octubre de 2007.

- Las acciones de las OSC se centran en las personas: intentan emponderar a las personas y comunidades, fortalecer la apropiación democrática y la participación.
- Las acciones de las OSC se centran en la pobreza: solidaridad con las personas que reclaman sus derechos.
- Las acciones de las OSC se basan en los derechos humanos y en la justicia social.
- Las acciones de las OSC se basan en alianzas genuinas y de largo plazo, respeto y diálogo y reconocimiento de la diversidad.
- Las acciones de las OSC intentan lograr impacto y resultados sostenibles, basados en procesos sociales y el aprendizaje mutuo.
- Las OSC aseguran su eficacia a través de un permanente enriquecimiento de su transparencia, rendición de cuentas en toda sus dimensiones (a sus beneficiarios, a los gobiernos, donantes, a sus pares, al público en general), la autonomía de los estados y la coordinación.

La eficacia puede tener diferentes significados para los diferentes actores, en los diferentes contextos y en los diferentes niveles. Como se desprende del Diálogo

Norte-Sur de la Sociedad Civil realizado en Nairobi en noviembre de 2007, la eficacia puede tener distintas interpretaciones por las OSC del Sur y del Norte, al igual que los diferentes contextos culturales, temáticos y sectoriales (ver el recuadro 6 más abajo).

Mientras que el Foro se plantea identificar principios relevantes a la eficacia del desarrollo de las OSC en muchos diferentes contextos de país, los principios que se describen en los recuadros 5 y 6 proporcionan un poderoso punto de partida para estas consultas.

**RECUADRO 6:** Otro conjunto de principios fue desarrollado por quienes participaron en el Diálogo de la Sociedad Civil Norte-Sur, que tuvo lugar en Nairobi en noviembre de 2007. La metodología del taller implicó el trabajo separado de participantes del Sur y del Norte para que identificaran los principios claves.

**Principios de las OSC del Norte:**

Desarrollo no eficacia de la ayuda  
 Alianzas en igualdad  
 Rendición de cuentas mutua –  
 derechos humanos  
 Visión compartida – confianza  
 Justicia social – transparencia -  
 diálogo  
 Compromiso – diversidad  
 Solidaridad - empoderamiento  
 Valores comunes

**Principios de las OSC del Sur:**

Sesgo por las personas más pobres,  
 más marginalizadas  
 Justicia Social  
 Transparencia  
 Solidaridad social  
 Igualdad  
 Democracia  
 Igualdad de género  
 Capacidad de registro de los fondos  
 Solidaridad  
 Participación  
 Inclusión  
 Respeto mutuo y rendición de  
 cuentas mutua  
 Aprendizaje  
 Independencia de las corrientes  
 políticas

Es importante que todos los principios se basen en una apreciación de los desafíos que enfrentan las OSC, para que éstos guíen de forma genuina su trabajo y contribuyan a lograr mejoras en la práctica. Algunos desafíos posibles de las OSC se describen a continuación.

- Demostrar legitimidad, salvaguardar su autonomía y representatividad: Todo principio necesita reflejar la compleja naturaleza multidimensional de la legitimidad y representatividad de las OSC. Deben también basarse en el reconocimiento de que las OSC son actores del desarrollo por derecho propio.
- Trabajar para lograr las metas de las OSC como actores del desarrollo dentro de un marco externo propicio: Recomendaciones sobre estándares mínimos para un ambiente propio para las OSC deben representar el mojón de los diálogos multisectoriales camino al Cuarto Foro de Alto Nivel de 2011.
- Reconocimiento de que las OSC son agentes políticos para el cambio social y de la centralidad de los derechos humanos en la comprensión de la eficacia del desarrollo: Los principios de la eficacia del desarrollo de las OSC tendrán que capturar la dimensión política del trabajo de las OSC en el desarrollo, así como tener en cuenta la diversidad de las OSC.

- Transversalización de los derechos de las mujeres y de la igualdad de género: La realización de la igualdad de género y de los derechos de las mujeres son precondiciones para la eficacia del desarrollo.
- La centralidad de alianzas genuinas y equitativas basadas en la rendición de cuentas mutua y la solidaridad social: Estos valores centrales de las OSC deben continuar guiando las alianzas de las OSC, especialmente entre OSC del Norte y del Sur. Los principios deben reflejar estos valores, pero los principios deben también abordar las diferentes relaciones en las intervenciones de las OSC, sea a nivel local, de país, o nivel global.
- Comprensión y desarrollo de mecanismos de rendición de cuentas de las OSC hacia sus grupos metas y grupos constitutivos primarios: Las OSC deben demostrar su eficacia en primer lugar hacia las poblaciones pobres y marginalizadas. El desafío es desarrollar mecanismos que puedan involucrar a esos grupos meta primarios en la evaluación de los resultados, así como en hacer rendir cuentas a los donantes, los gobiernos y las mismas OSC.
- Poner a disposición financiamiento sustentable para la apropiación local y democrática: Las discusiones sobre los principios de la eficacia del desarrollo de las necesariamente tiene que tener en cuenta los roles de las OSC como donantes, receptores y como canales de ayuda.
- Involucramiento con otros actores del desarrollo en el marco de una arquitectura de la ayuda cambiante: Este aspecto esencial de la naturaleza de las OSC debe reflejarse en los principios de la eficacia del desarrollo, así como en las discusiones sobre los estándares mínimos para el logro de un ambiente propicio.

No existen caminos correctos o incorrectos para la definición de principios sobre la eficacia del desarrollo de las OSC. Para lograr principios de amplia aceptación, es necesario hacer uso de un lenguaje inclusivo, simple, accesible y abarcador. Una distinción entre los tres tipos de principios puede ser de utilidad:

- **Aspiracionales:** Estos principios se enfocan en cómo quieren transformar el mundo los actores de la sociedad civil mediante sus acciones de desarrollo. Capturan sus visiones del desarrollo y sus mandatos.
- **Operacionales:** Estos principios se enfocan en cómo deben operar las OSC, guiando su trabajo diario en el terreno, orientando sus alianzas y relaciones con otras OSC, otros grupos e interesados.
- **Relacionados al impacto:** Estos principios pueden definir el impacto que las OSC pretenden generar en la vida de las personas, de acuerdo a su mandato, en términos de empoderamiento, respeto de los derechos humanos y cambio sustentable.

Es esencial que, al tiempo de ser aspiracionales, los principios puedan traducirse en indicadores útiles para que las OSC puedan desarrollar directrices y sobre los que las OSC puedan también rendir cuentas. En línea con el objetivo del Foro de lograr consenso en los principios directrices, será importante que los principios identificados durante los talleres de consulta sean clasificados y ponderados por los participantes, de forma de mostrar claramente los niveles de importancia.

### Algunas preguntas orientadoras

1. Teniendo en cuenta los principios descriptos más arriba, ¿Cuáles son los valores y principios (aspiracionales, operacionales y relacionados al impacto) que marcan el trabajo de tu organización y el de las OSC en tu país, región o sector? ¿Cómo se relacionan con el mandato y misión de tu organización?
2. ¿Qué palabras usarías para definir la eficacia de tu organización?

3. ¿Cómo se traducen tus valores y principios en tu organización en términos de la operación diaria y de las relaciones?
4. ¿Cómo abordan los principios más importantes identificados en el taller de consulta el impacto de los actores externos que condicionan la eficacia del desarrollo de las OSC?

### Recursos útiles

Lenneberg C., 2008, "Update on issues and principles for CSO effectiveness". Disponible en [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/Conny\\_Lenneberg.pdf](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/Conny_Lenneberg.pdf)

Reality Check, "La sociedad civil y la eficacia del desarrollo: Otras visiones", agosto de 2008. Disponible en [http://realityofaid.org/downloads/realitycheck\\_aug2008.pdf](http://realityofaid.org/downloads/realitycheck_aug2008.pdf)

Informe del "Diálogo de la sociedad civil Norte-Sur (North-South Civil Society Dialogue)", auspiciado por el Grupo Asesor de Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda, Nairobi, noviembre de 2007. Disponible en <http://www.cso-effectiveness.org/-Advisory-Group-on-Civil-Society-.html>

Informe del "Taller Regional de OSC del Norte" auspiciado por el Grupo Asesor de Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda, Bruselas, octubre de 2007. Disponible en <http://www.cso-effectiveness.org/-Advisory-Group-on-Civil-Society-.html>

Recursos en español, favor de visitar: <http://www.alop.or.cr/trabajo/publicaciones/>

Kindornay S., Morton B., "Development effectiveness: towards new understandings". Disponible en <http://www.nsi-ins.ca/english/pdf/Issues%20Brief%20Sept.pdf>

## DOCUMENTO TEMÁTICO 3

### DIRECTRICES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA EFICACIA DEL DESARROLLO DE LAS OSC

#### DEFINICIONES

##### DIRECTRIZ

Una recomendación que indica cómo algo debe hacerse o qué tipo de acción debe emprenderse en una circunstancia particular o para lograr un estándar o principio específico.

##### INDICADOR

Signos observables o expresiones del estado o del cambio, que pueden proporcionar medios confiables de verificación de este estado o cambio (cuantitativo o cualitativo). Los indicadores deben definirse en acuerdo con todos los involucrados, y deben ser válidos, prácticos, claros y medibles. Al tiempo que son importantes en la documentación de mejoras en la eficacia del desarrollo de las OSC, la evaluación de indicadores no es un sustituto del análisis participativo periódico de los resultados condicionados por los cambios deseados.

##### MECANISMO

Los mecanismos son los medios específicos al contexto destinados a implementar o demostrar el cumplimiento y la rendición de cuentas en relación a los principios, estándares y directrices acordadas. Algunos ejemplos pueden ser el diálogo regular entre las organizaciones aliadas, el financiamiento institucional con compromiso de varios años para las OSC del Sur, una carta de responsabilidad de las OSC, una declaración o código de conducta y ética firmado por todas las OSC en un contexto dado.

#### Resumen y descripción del tema

Internacionalmente, han existido varias iniciativas para fortalecer la rendición de cuentas, la eficacia y el impacto de las OSC de desarrollo. Actualmente, existe dentro de la sociedad civil un número importante de estándares, códigos de ética y de conducta, marcos de rendición de cuentas y otros mecanismos y herramientas. Los ejemplos incluyen, entre otros, el Índice CIVICUS de la sociedad civil, la Carta de Responsabilidad de las ONG internacionales o el proyecto Sphere, que se describe más abajo.

El objetivo del Foro no es duplicar los procesos ya existentes y abrumar a las OSC con nuevas herramientas y mecanismos de rendición de cuentas. Reconociendo la diversidad de experiencias de las OSC y la importancia de los mecanismos existentes, el Foro busca profundizar la comprensión de las herramientas existentes y cómo pueden contribuir a ampliar y profundizar la eficacia del desarrollo de las OSC.

Acordados globalmente, los principios de la eficacia del desarrollo de las OSC definidos a través del Foro tendrán que ser interpretados y aplicados localmente a través de directrices específicas, indicadores y mecanismos relevantes al contexto.

Por ejemplo, si miramos el principio de “fortalecimiento de la apropiación local por parte de las OSC del Sur sobre las direcciones del desarrollo”, las posibles directrices para la implementación, dentro del marco de las relaciones Norte-Sur, podrían ser: (a) las OSC del Norte deben desarrollar relaciones de largo plazo con las contrapartes del Sur; (b) las OSC del Norte deben fortalecer su comprensión del mandato, prioridades programáticas y razón de ser de esas contrapartes, y situar sus propias prioridades con ello, y no al revés. Los mecanismos son los medios para lograr estas directrices. Por ejemplo: (a) encuentros periódicos entre aliados, involucrando los diferentes niveles de OSC del Norte y del Sur; (b) provisión de financiamiento institucional, con compromisos multianuales, etc.

Al tiempo que el foco del Foro es sobre las iniciativas de desarrollo de las OSC, puede ser útil señalar un ejemplo práctico del sector humanitario, el Proyecto Sphere, de forma de comprender la interrelación entre los principios, directrices e indicadores, tales como los aplica el sector humanitario.

Un ejemplo: El Proyecto Sphere<sup>8</sup>

Sphere ofrece un marco operacional que incluye un conjunto de estándares mínimos e indicadores claves, que se presentan en el Manual Sphere, y que informan diferentes áreas de la acción humanitaria de las OSC, desde la evaluación inicial, a la coordinación y cabildeo. Desarrollado por una amplia red de profesionales, la mayoría de los estándares y los indicadores correspondientes no eran nuevos, sino que se consolidaron y adaptaron conocimientos y prácticas existentes.

Los estándares mínimos son registros generales que definen el nivel mínimo que debe lograrse en un contexto dado. Se basan en el principio de que las poblaciones afectadas por los desastres tienen el derecho a vivir en dignidad. Son cualitativos en naturaleza y se propone que sean universales y aplicables en cualquier ambiente operativo. Se identificaron ocho áreas para los Estándares Mínimos de Sphere: (1) Participación; (2) Evaluación inicial; (3) Respuesta; (4) Metas; (5) Monitoreo; (6) Evaluación; (7) Competencias y responsabilidades de quienes brindan la ayuda; y (8) Supervisión, administración, gerencia y apoyo al personal.

Los indicadores claves actúan como señales que determinan si el estándar se ha logrado o no. Como medidas de estándares, los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos en naturaleza. Funcionan como herramientas para medir el impacto de los procesos utilizados y los procesos implementados<sup>9</sup>.

Miremos el área de participación (estándar 1) como un ejemplo. El estándar se define de la forma siguiente: “La población afectada por el desastre participa activamente en la valoración inicial, diseño, implementación, monitoreo y

---

<sup>8</sup> Lanzado en 1997 por un grupo de ONG humanitarias y por Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, el Proyecto Sphere preparó un Carta Humanitaria e identificó Estándares Mínimos a lograrse en la asistencia a desastres en cinco sectores clave (agua y saneamiento, nutrición, alimentación, ayuda alimentaria, refugio y servicios de salud).

<sup>9</sup> El Manual de Sphere también proporciona directrices sobre la implementación de estándares e indicadores. Incluyen puntos específicos a considerar al aplicar los estándares e indicadores en diferentes situaciones, orientación de cómo enfrentar dificultades prácticas y consejos sobre temas prioritarios. También incluyen temas críticos relacionados a estándares o indicadores y describen dilemas, controversias o brechas en el conocimiento disponible.

evaluación del programa de asistencia”. Los indicadores claro (que pueden también leerse como directrices) para este estándar son:

- Mujeres y hombres de todas las edades de las personas afectadas por el desastre y poblaciones locales en sentido más amplio, incluyendo grupos vulnerables, reciben información sobre el programa de asistencia y se les da la oportunidad de comentar a la agencia de asistencia durante todas las fases del ciclo del proyecto.
- Los objetivos y planes del programa de asistencia deben reflejar las necesidades, preocupaciones y valores de las personas afectadas por el desastre, en particular de aquellas pertenecientes a grupos vulnerables, y contribuir a su protección.
- La programación se diseña de forma de maximizar el uso de las capacidades y destrezas locales.

El Proyecto Sphere se implementa en el terreno a través de sus dos principales mecanismos, a saber: la Carta Humanitaria y los Estándares Mínimos. La Carta Humanitaria se basa en los principios y provisiones del derecho internacional humanitario, el derecho internacional de los derechos humanos, ley de refugios y el Código de Conducta del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y de las ONG de ayuda humanitaria y mitigación de desastres. La carta describe los principios básicos de Sphere. También apunta las obligaciones y responsabilidades legales de los Estados y de las partes en conflicto, de forma de garantizar el derecho a la protección y la asistencia.

De forma conjunta, la Carta Humanitaria y los Estándares Mínimos contribuyen a un marco operacional para la rendición de cuentas en los esfuerzos de asistencia en caso de desastres. La adhesión a la Carta es voluntaria, especialmente porque Sphere no tiene medios para el monitoreo de la implementación. Por lo tanto, esta iniciativa es de autorregulación.

Sin embargo, desde su lanzamiento en 1977, Sphere ha sido institucionalizado exitosamente y convertido en políticas de respuesta en caso de desastres. Los Estándares Mínimos se han racionalizado en herramientas, procedimientos, y se han dictado programas de capacitación sobre la aplicación de Sphere a nivel global, tanto con OSC como con otros actores del desarrollo, incluso con donantes, gobiernos y agencias multilaterales.

### Algunas preguntas orientadoras

1. ¿Qué directrices son relevantes para la implementación de los principios de la eficacia del desarrollo de las OSC relacionados al contexto en el que trabajan las OSC?
2. ¿Cuáles son las directrices apropiadas para tu organización, para las OSC con quienes te relacionas, para los donantes y gobiernos que afectan tu ambiente en el logro de la eficacia del desarrollo?
3. ¿Cómo deben las OSC, los donantes y gobiernos implementar directrices para aplicar los principios de la eficacia del desarrollo de las OSC?
4. ¿Puedes identificar casos de buenas prácticas en el cumplimiento de la eficacia del desarrollo de las OSC y los procesos de rendición de cuentas en tu contexto?

### Recursos útiles

Más información sobre el Índice CIVICUS de la Sociedad Civil está disponible en [www.civicus.org/csi](http://www.civicus.org/csi).

Para consultar la Carta de Responsabilidad de las ONG internacionales, visitar [www.ingoaccountabilitycharter.org](http://www.ingoaccountabilitycharter.org).

Más información sobre Sphere en [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org).

One World Trust: base de datos sobre iniciativas de autorregulación:  
<http://www.oneworldtrust.org/csoproject/>

Grupo Asesor sobre Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda, "An Exploration of Experience and Good Practice (Una exploración de experiencias y buenas prácticas)", agosto de 2008. Disponible en <http://www.cso-effectiveness.org/-Advisory-Group-on-Civil-Society-.html>

Grupo Asesor sobre Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda, "Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda, Repertorio", agosto de 2008. Disponible en <http://www.cso-effectiveness.org/-Advisory-Group-on-Civil-Society-.html>

## DOCUMENTO TEMÁTICO 4

### LA LEGITIMIDAD Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS DE LAS OSC

#### DEFINICIONES

##### LEGITIMIDAD

La legitimidad se refiere a las percepciones de los involucrados principales de que la existencia, actividades e impactos de las OSC son justificables y apropiados en términos de valores e instituciones centrales sociales. La legitimidad se basa en las percepciones de los involucrados en el amplio ambiente en el cual la organización está arraigada.

(L. David Brown y Jagadanada, enero de 2007)

Legitimidad es “el derecho a ser y a hacer algo en una sociedad — un sentido de que la organización es legal, admisible y justificada en la elección de ese curso de acción.

(Edwards 2000)

##### RENDICIÓN DE CUENTAS

La rendición de cuentas es “una responsabilidad de responder a involucrados específicos por las expectativas de determinada intervención.”

(L. David Brown y Jagadanada, enero de 2007)

El concepto de rendición de cuentas describe los derechos y responsabilidades que existen entre las personas y las instituciones que afectan sus vidas, incluyendo el gobierno, la sociedad civil y los actores del mercado. La rendición de cuentas no son solamente los medios a través de los cuales se les exige responsabilidad a las personas y organizaciones por sus decisiones y acciones, sino también son los medios por los cuales se toman las responsabilidades internas para construir la misión y valores organizacionales, por los cuales se abren al escrutinio externo y a la evaluación de su desempeño en relación a las metas fijadas.

(Charles Mutasa)

#### Resumen y descripción del tema

El fortalecimiento del papel y la voz de la sociedad civil y la mejora de la eficacia del desarrollo de las OSC se vinculan directamente a los temas de legitimidad y rendición de cuentas. Si las OSC dejan preguntas sin contestar sobre su legitimidad y rendición de cuentas, entonces arriesgan debilitar las identidades y capacidades organizacionales, que dependen de los valores y compromisos voluntarios.

Hay diferentes dimensiones que determinan la legitimidad de las OSC: (a) la legitimidad oficial tal como la determina la legislación y el reconocimiento legal gubernamental; (b) la legitimidad democrática está determinada en relación a los grupos beneficiarios y grupos metas primarios de las OSC y el público en general; (c) la legitimidad de propósitos está determinadas por la experiencias y el valor agregado en especial en políticas y áreas programáticas.

La rendición de cuentas en las OSC es muy compleja y multidimensional. Las OSC no tienen que rendir cuentas en general a un único grupo de involucrados

específicos. Como muestra la figura 4 (ver más abajo), las OSC se enfrentan a una telaraña de rendición de cuentas. Además, la rendición de cuentas reclama a menudo que los niveles compitan unos con otros, con la rendición hacia arriba (a donantes por los fondos recibidos) a menudo compitiendo con la rendición hacia abajo (hacia los beneficiarios).

La rendición de cuentas de las OSC corre en cuatro direcciones: hacia arriba a donantes, gobiernos y fundaciones; hacia abajo a los grupos metas primarios – poblaciones pobres y marginalizadas-, hacia adentro al personal, integrantes de la Junta Directiva; y horizontalmente, a pares y aliados y socios.



Algunos temas y preguntas pueden surgir de la naturaleza compleja de la rendición de cuentas de las OSC:

- La rendición de cuentas total es imposible: Tratar con todas las formas y reclamos diferentes de la rendición de cuentas puede ser extremadamente difícil, en donde los intereses de los distintos involucrados pueden ser diferentes o contradictorios, por lo que rendir cuentas de forma plena y a todos, es imposible.
- La rendición de cuentas hacia abajo puede ser difusa: Más que estar basada en un contrato o en la ley, la rendición de cuentas de las OSC hacia sus beneficiarios está a menudo determinada por una obligación moral, que en general está enraizada en la misión y valores organizacionales. Una obligación moral proporciona alcance suficiente para la interpretación y la elección organizacional. Como resultado, el grado en el cual las OSC rinden cuentas a sus beneficiarios y la calidad de los mecanismos que usan para asegurarlo, varía de forma considerable de organización a organización.

- Sesgo de la rendición de cuentas hacia arriba: La rendición de cuentas puede dirigirse hacia arriba, es decir a los involucrados más poderosos, en general los gobiernos y los donantes, y ella debilita la rendición de cuentas hacia abajo, hacia los beneficiarios. Como resultado, la legitimidad y la rendición de cuentas de las OSC pueden desconectarse de su base democrática.
- Rendición de cuentas en el Norte /Relaciones con las OSC del Sur, y especialmente las necesidades de las OSC del Norte de rendir cuentas a las OSC del Sur, es también un área de preocupación. Las OSC del norte deben demostrar que se basan en las demandas y que responden a las necesidades y capacidades de las contrapartes del sur. Las relaciones deben estar basadas en los principios fundamentales de la buena gobernanza y los derechos humanos, con énfasis en la inclusión, la rendición de cuentas, alianzas, libertad para abogar y participación efectiva como agentes del desarrollo. Las OSC del Sur deben cuidarse de la dependencia y que la rendición de cuentas hacia arriba hacia los donantes no debilite la rendición de cuentas horizontal y hacia abajo.

### Algunas preguntas orientadoras

1. ¿Qué elementos piensas que forman la base de la legitimidad de tu OSC como actor del desarrollo?
2. ¿Podrías describir la telaraña de la rendición de cuentas de tu OSC, así como las dinámicas de poder que definen las tensiones en esta telaraña?
3. ¿Qué directrices puedes sugerir a las OSC, los gobiernos, los donantes, para que fortalezcan las formas más importantes de rendición de cuentas para asegurar la eficacia del desarrollo de las OSC?
4. ¿De qué debe rendir cuentas una OSC? ¿A quién? ¿Cómo?

### Recursos útiles

Grupo Asesor de Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda, "Issues paper (Documentos temáticos)", Setiembre de 2007. Disponible en <http://www.cso-effectiveness.org/-Advisory-Group-on-Civil-Society-.html>

Grupo Asesor de Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda, "Síntesis de Hallazgos y recomendaciones (Synthesis of Findings and Recommendations)", Agosto de 2008. Disponible en <http://www.cso-effectiveness.org/-Advisory-Group-on-Civil-Society-.html>

Brown D. y Jagadananda, 2007, "Civil Society Legitimacy and Accountability: Issues and Challenges" (Legitimidad y rendición de cuentas de la sociedad civil. Temas y desafíos). Disponible en [http://www.civicus.org/new/media/LTA\\_ScopingPaper.pdf](http://www.civicus.org/new/media/LTA_ScopingPaper.pdf)

Blagescu M., de Las Casas L., Lloyd R., "Caminos hacia la rendición de cuentas – El modelo GAP", 2005. Disponible en: [www.oneworldtrust.org/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&qid=210&Itemid=59](http://www.oneworldtrust.org/index.php?option=com_docman&task=doc_download&qid=210&Itemid=59)

Informe del "Diálogo de la sociedad civil Norte-Sur (North-South Civil Society Dialogue)", auspiciado por el Grupo Asesor de Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda, Nairobi, noviembre de 2007. Disponible en <http://www.cso-effectiveness.org/-Advisory-Group-on-Civil-Society-.html>

Ver a través: poder, sociedad civil y rendición de cuentas. ICD, Fundación Kellogg, CIVICUS. Disponible en: [www.lasociedadcivil.org/transparencia](http://www.lasociedadcivil.org/transparencia)

Lecciones aprendidas de las ONG en Colombia: <http://www.ongporlatransparencia.org.co/>

## DOCUMENTO TEMÁTICO 5

### DESARROLLO BASADO EN LOS DERECHOS Y EFICACIA DEL DESARROLLO DE LAS OSC

#### DEFINICIONES

##### DESARROLLO BASADO EN LOS DERECHOS

Un enfoque de desarrollo basado en los derechos se propone transformar el vicioso ciclo autopreterado de la pobreza, del desempoderamiento y del conflicto, en un círculo virtuoso, en el cual todas las personas, sujetos de derechos, puedan reclamar la rendición de cuentas de los estados como poseedores de obligaciones, y en la cual los depositarios de obligaciones tienen tanto la voluntad como la capacidad de respetar, proteger y promover los derechos humanos de las personas. Un enfoque basado en derechos rechaza la noción de que las personas que viven en la pobreza pueden solamente cumplir con sus necesidades básicas como receptores pasivos de caridad. Las personas son sujetos activos de su propio desarrollo, en la medida que buscan reclamar y realizar sus derechos. Los actores del desarrollo, incluyendo el Estado, debe buscar construir las capacidades de las personas y hacerlo de forma de garantizar sus derechos como esenciales para una vida decente.

(Green 2008)

##### CIUDADANÍA ACTIVA

A nivel individual, la ciudadanía activa significa el desarrollo de la auto-estima y la superación del sentimiento de impotencia que puede haberse internalizado. En relación a otras personas, significa la habilidad de negociar y de influir en las decisiones. Cuando las personas empoderadas trabajan juntas, significa involucramiento en la acción colectiva, en la comunidad, en el vecindario o más ampliamente. Incluye, pero no se limita a ello, el activismo político. Comprende básicamente cualquier acción individual con consecuencias sociales, que puede incluir la participación en grupos religiosos, o grupos de vecinos, empresas sociales (actividades de negocios con fines sociales) y una variedad de otras organizaciones sociales, si los beneficios se extienden más allá del nivel personal o familiar. Finalmente, la ciudadanía activa significa involucramiento con el sistema político para la construcción de estados efectivos.

(Duncan 2008)

#### Resumen y descripción del tema

Los derechos humanos y el desarrollo humano implican ambos el asegurar las libertades básicas. Un enfoque del desarrollo con base en los derechos se cimienta en el reconocimiento y la realización de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, incluyendo el Derecho al Desarrollo, consagrado en los instrumentos acordados internacionalmente y de naturaleza vinculante. En el año 2000, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) hizo un llamado al "ethos de los derechos para la ayuda", lo que empoderará a las personas en su lucha contra la pobreza.

Como lo plantea Amartya Sen, se logrará un progreso sustantivo en la reducción de la pobreza cuando los derechos de las personas vulnerables y pobres se expresen y se reconozcan de cara a las relaciones de poder, culturales, sociales, económicas y políticas, altamente desiguales a todos los niveles. Siendo las mujeres la mayoría de las personas pobres y vulnerables, los temas de igualdad

de género y los procesos para que las mujeres reclamen sus derechos son centrales para la reducción de la pobreza.

Una de las implicancias centrales del uso del marco de los derechos humanos para la evaluación de la eficacia del desarrollo, es el reconocimiento de que el cambio efectivo y de desarrollo sustentable no tendrá lugar en ausencia de la ciudadanía activa. Las acciones para enfrentar a la pobreza en cualquier sociedad y globalmente son intrínsecamente políticas.

Las OSC como actores del desarrollo agentes de cambio social. Como tales, son también inherentemente actores políticos. No pueden separarse del tema de la ciudadanía activa y de la participación de las personas en su propio desarrollo, y de los temas relacionados de justicia social y solidaridad.

Las OSC pueden contribuir al desarrollo mediante la construcción de conciencia ciudadana sobre derechos, de construcción de capacidades ciudadanas y creación de oportunidades para su participación en OSC, organización de iniciativas de desarrollo local y colaboración con OSC y movimientos sociales para abogar y reclamar derechos a nivel nacional y global. Las OSC son fundamentales en la construcción de una cultura de democracia política. Los esfuerzos para que las personas pobres y marginalizadas logren exitosamente reclamar sus derechos, es un aspecto central para el logro de la eficacia del desarrollo de las OSC.

### Algunas preguntas orientadoras

1. ¿Cuáles son algunas de las características del enfoque de desarrollo con base en los derechos para las intervenciones de las OSC? ¿Qué aspectos de las operaciones de las OSC apoyan o limitan su habilidad de apoyar directamente los esfuerzos de reclamo de derechos por parte de sus grupos meta y beneficiarios y otras personas pobres y marginalizadas?
2. ¿Cuáles son las formas en que las OSC se han organizado y estructurado a nivel de país de forma de ampliar su marco de trabajo basado en derechos para el cambio?
3. ¿Cuáles son los diferentes roles que juegan las OSC del Norte y las OSC del Sur en la promoción del desarrollo con base en los derechos? ¿Cómo pueden las OSC del Norte y del Sur trabajar juntas para ampliar este objetivo? ¿Cuáles ejemplos positivos en esta colaboración pueden mencionarse? ¿Qué necesita mejorarse?
4. ¿Cómo influyen los gobiernos de países en desarrollo o los donantes en las capacidades de las OSC para implementar un enfoque de derechos? ¿Qué ejemplos de buenas prácticas pueden mencionarse en gobiernos o donantes en el marco de un enfoque de desarrollo con base en los derechos? ¿Qué experiencias positivas tienen las OSC de trabajo constructivo con gobiernos electos para la promoción y protección de derechos, a nivel de país y a nivel internacional?

### Recursos útiles

PNUD, 2000, "Informe de Desarrollo Humano 2000, Derechos Humanos y Desarrollo Humano". Disponible en <http://hdr.undp.org/en/reports/>

Sen A., "Development as Freedom" (El desarrollo como libertad), Nueva York, Random House, 1999

Tujan T., "The Political Context for a CSO-led process on CSO effectiveness" (El contexto político para un proceso de eficacia de las OSC dirigido por las OSC), en: Reality Check, agosto de 2008, "Sociedad

Civil y la eficacia del desarrollo: Otras visiones". Disponible en  
[http://realityofaid.org/downloads/realitycheck\\_aug2008.pdf](http://realityofaid.org/downloads/realitycheck_aug2008.pdf)

Tomlinson B., "Determinants of Civil Society Aid Effectiveness: A CCIC Discussion Paper"  
(Determinantes de la eficacia de la ayuda de la sociedad civil), Canadian Council for International  
Cooperation, 2006. Disponible en [http://www.ccic.ca/e/002/aid.shtml#cs\\_determs](http://www.ccic.ca/e/002/aid.shtml#cs_determs)

Green D., 2008, "From Poverty to Power: How active citizens and active states can change the world",  
(De la Pobreza al Poder: Cómo pueden la ciudadanía activa y los estados activos cambiar el mundo).  
Oxfam International

## DOCUMENTO TEMÁTICO 6

### LA IGUALDAD DE GÉNERO Y LA EFICACIA DEL DESARROLLO

#### DEFINICIONES

##### IGUALDAD DE GÉNERO

La igualdad de género se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades para hombres, mujeres, niñas y niños. La igualdad no significa que las mujeres y los hombres se van a convertir en lo mismo, sino que los derechos, responsabilidades y oportunidades de hombres y mujeres no van a depender de si nacieron del sexo femenino o masculino. La igualdad de género implica que se toman en consideración los intereses, necesidades y prioridades tanto de mujeres como de hombres, reconociendo la diversidad de los diferentes grupos de mujeres y de hombres.

(Instituto Mediterráneo de Estudios de Género)

##### EQUIDAD DE GÉNERO

Justicia en el tratamiento de las mujeres y de los hombres, de acuerdo a sus respectivas necesidades. Esto puede incluir tratamiento igualitario, lo que es diferente pero puede considerarse equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades. En el contexto del desarrollo, un objetivo de la equidad de género a menudo requiere de medidas de compensación por las desventajas sociales históricas que sufren las mujeres. La equidad de género denota un elemento de interpretación de la justicia social, generalmente basado en la tradición, hábitos, religión o cultura, que a menudo va en detrimento de las mujeres. Este uso de la equidad en relación al avance de las mujeres es inaceptable.

(Instituto Mediterráneo de Estudios de Género)

##### DISCRIMINACIÓN

La discriminación sistemática es causada por políticas y prácticas que están incorporadas en las formas cómo las instituciones operan, y que tienen el efecto de excluir a las mujeres y a las minorías. Por ejemplo, en sociedades donde la religión tiene un peso importante, cualquier cosa que suceda dentro del hogar es asunto de los integrantes de ese hogar solamente, y las fuerzas policiales y judiciales y organizaciones dentro de la institución estatal rutinariamente evitarán abordar problemas de violencia doméstica, lo que lleva a una sistemática discriminación contra todas las mujeres que sufren de violencia dentro del hogar.

(Instituto Mediterráneo de Estudios de Género)

##### DERECHOS DE LAS MUJERES

Estas son las libertades y derechos de las mujeres y niñas de todas las edades. Estos derechos pueden estar institucionalizados o pueden no estarlo, ignorados o limitados por la ley, las prácticas cotidianas, y el comportamiento en una sociedad en particular.

Los derechos socioeconómicos, políticos y legales de las mujeres, iguales a los derechos de los hombres.

Un conjunto de prácticas y de leyes que están en permanente evolución, producto del movimiento internacional para la mejora de la condición de las mujeres.

## Resumen y descripción del tema

Las mujeres es más probable que vivan en la pobreza, simplemente por el hecho de ser mujeres. En todos los países del mundo, se niega sistemáticamente a las mujeres sus derechos y como resultado, tienen menos poder, menos dinero, tierras, protección de la violencia y acceso a educación y servicios de salud. Las mujeres son el 70% de las personas pobres en el mundo, y son el 60% de las personas infectadas con VIH en África (ActionAid 2007).

Las mujeres tienen a menudo acceso limitado a la información y servicios sobre salud reproductiva, lo que en varios países lleva a un número intolerable de muertes relacionadas al embarazo. En la arena política, las mujeres en la mayoría de los casos están subrepresentadas en los órganos de toma de decisiones de los partidos políticos, y por ende en el gobierno y en los parlamentos.

Los derechos de las mujeres es un tema transversal, que tiene impacto en todos los aspectos del desarrollo. El empoderamiento de las mujeres es un prerrequisito para el desarrollo, y la pobreza no puede ser abordada si los derechos de las mujeres no tienen un papel central. Los derechos de las mujeres están en el centro de la agenda de la eficacia del desarrollo y deben por lo tanto ser un área prioritaria.

En muchos países, las organizaciones de mujeres han jugado un rol crucial en la representación, apoyo y defensa de grupos vulnerables de mujeres; en la incorporación de la igualdad de género y de los derechos de las mujeres en la agenda de los decisores; en la lucha por los derechos de las mujeres a nivel legislativo; y en pedir que rindan cuentas los gobiernos y otros actores por la implementación de los compromisos relacionados con temas de género.

Los temas de las mujeres eran en el pasado prerrogativa de las organizaciones de mujeres, pero hoy en día, muchas OSC de desarrollo han transformado los derechos y el empoderamiento de las mujeres en áreas de su propia intervención. Lo han hecho con un enfoque en los derechos humanos básicos de las mujeres (igualdad ante la ley; libertad de expresión, participación política y religión; libertad de la tortura y de la esclavitud), que son en gran medida componentes de la transversalización de la igualdad de género. Otros importantes temas de los derechos humanos de las mujeres, tales como la violencia contra las mujeres y la igualdad ante ley y en el hogar, han sido abordados exitosamente a través de programas específicos de mujeres. Persisten muchos desafíos en lograr que estas intervenciones sean efectivas.

Los desafíos de los fundamentalismos culturales y religiosos de distinto tiempo y aumento de la violencia, conflictos y guerras, han sido una gran amenaza a los derechos de las mujeres. Al mismo tiempo, se percibe una reducción de la prioridad de los donantes y gobiernos en la igualdad de género en años recientes. Todo ello ha aumentado la importancia y el papel de las OSC en mantener la igualdad de género y los derechos de las mujeres en la agenda política y del desarrollo.

## Algunas preguntas orientadoras

1. ¿Cuáles son las estrategias que mejor informan los enfoques de las OSC que promueven los derechos de las mujeres y la igualdad de género? Se sugiere a veces que el mejor abordaje de la promoción de los derechos de las mujeres es con proyectos individuales, de forma de hacer conocer la situación difícil de las

- mujeres y hacer que alcance un nivel de importancia, mientras que otras opiniones sugieren que la mejor opción es la transversalización de los derechos de las mujeres. ¿Cuáles son los elementos a favor y en contra de cada abordaje y qué lecciones puedes extraer de las directrices para la eficacia del desarrollo de las OSC que puedan realmente significar una diferencia para las mujeres?
2. ¿Qué directrices sugieres a donantes y gobiernos para fortalecer el enfoque de eficacia del desarrollo de las OSC basado en los derechos de las mujeres?
  3. ¡Comparte algunas buenas prácticas que se deriven de las iniciativas de OSC en el área de los derechos y empoderamiento de las mujeres!

## Recursos útiles

ActionAid International, "Making Aid Accountable and Effective: The challenge for the Third High Level Forum on Aid Effectiveness" (Hacer que la ayuda sea responsable y efectiva. El desafío del Tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda). Disponible en <http://www.actionaid.org/docs/making%20aid%20accountable%20and%20effective.pdf>

Asociación por los Derechos de las Mujeres en el Desarrollo (AWID): [www.awid.org](http://www.awid.org)

Women Watch. Informaciones y recursos sobre Equidad de Género y Empoderamiento de las Mujeres. Disponible en [http://www.un.org/womenwatch/directory/gender\\_mainstreaming\\_10314.htm](http://www.un.org/womenwatch/directory/gender_mainstreaming_10314.htm)

Whither EC Aid? Disponible en <http://weca-ecaid.eu/>

Red de Género y Desarrollo Reino Unido (UK GAD Network), "Gender Equality, the New Aid Environment and Civil Society Organisations" (Igualdad de Género, el nuevo ambiente de la ayuda y las organizaciones de la sociedad civil). Enero de 2008. Disponible en <http://www.gadnetwork.org.uk/pdfs/Jan08/GAD-Network-Report.pdf>

Instituto Mediterráneo de Estudios de Género, "Glossary of Gender-Related Terms". (Glosario de términos sobre género). Disponible en [http://www.medinstgenderstudies.org/wp-content/uploads/Gender-Glossary-updated\\_final.pdf](http://www.medinstgenderstudies.org/wp-content/uploads/Gender-Glossary-updated_final.pdf)

Participación de las mujeres en los procesos políticos: <http://www.alop.or.cr/trabajo/publicaciones/>

Gender responsive budgeting: [http://www.oneworldaction.org/papers\\_documents\\_archives/research/just\\_budgets.htm](http://www.oneworldaction.org/papers_documents_archives/research/just_budgets.htm)

## DOCUMENTO TEMÁTICO 7

### RELACIONES NORTE-SUR Y SUR-SUR DE LAS OSC

#### DEFINICIONES

##### OSC DEL NORTE Y OSC DEL SUR

Las OSC del Norte y las OSC del Sur se distinguen por su lugar de origen: las OSC del Norte son de los países desarrollados y las OSC del Sur de los países en desarrollo. El origen geográfico de las OSC puede determinar y diferenciar el tipo y el nivel de los recursos que disponen, su foco principal y sus modos de operación.

##### LAS OSC INTERNACIONALES

Las OSC internacionales no son ni del Norte como del Sur, en tanto operan como una red o alianza global. Sin embargo mucho retienen una fuerte identidad y estructura operacional y financiera como OSC donante del norte.

##### ALIANZAS

Las alianzas son interacciones con intenciones compartidas, tácitas y de facilitación mutua.

(Fowler 1997)

La alianza es una herramienta importante en la ampliación del capital social, que genera una sociedad civil en mejores condiciones para lidiar con los estados y los mercados a todos los niveles de operación.

(Cornwall, Lucas, Pasteur 2000)

Las auténticas alianzas implican compromisos de largo plazo sobre la base de objetivos comunes, basados en valores, estrategias e información compartidos. Se caracteriza por la retroalimentación honesta y la planificación conjunta, acompañamiento, transparencia y rendición de cuentas hacia ambos lados, y una apertura genuina y sensibilidad a las necesidades, sentimientos, experiencias, capacidades y sabidurías de los otros. Se basan en el mutuo respeto, la confianza y la buena fe.

(The Caritas Partnership Guiding Principles)

#### Resumen y descripción del tema

Existen distinciones entre las OSC del Norte y del Sur en relación con los roles que juegan en el desarrollo en virtud del contexto en el que operan y sus objetivos generales. Un número importante de OSC del Norte tiene por razón de ser el para apoyar a las OSC del Sur y actúan como donantes en su propio derecho, canales para fondos oficiales y solidaridad social entre actores del desarrollo. Estas diferencias en los roles y en el modo de operación entre las OSC del Norte y del Sur ha conducido a menudo a desequilibrios de poder, llevando a situaciones donde las OSC del Sur pueden ser tratadas como un cliente receptor de ayuda más que como una OSC socia independiente, con las OSC del Norte traspasando a sus OSC socias en el Sur los mismos tipos de rígidas (y criticadas) condicionalidades y requerimientos a los que ellas mismas están sujetas por parte de sus donantes institucionales.

Los temas relacionales entre las OSC del Norte y del Sur han sido objeto de muchos diálogos y reformas en las operaciones y prácticas de las OSC. Se hacen distinciones entre las OSC del Norte que trabajan en alianza con OSC del Sur, y aquellas que ejecutan sus propios programas en países en desarrollo y tienen, por ejemplo, sedes u oficinas propias en esos países. La relación con OSC del Sur puede tener el potencial de un mejor balance de poder, mientras que lo segundo, se afirma, permite a las OSC del Norte entender mejor y directamente las necesidades de las personas pobres y marginalizadas.

Las alianzas efectivas y equitativas entre las OSC del Sur y del Norte se caracterizan por algunos atributos específicos, como por ejemplo (Fowler 2000; Tomlinson 2006):

- Una relación de largo plazo basada en una visión compartida que implica el diálogo entre las dos partes.
- El acuerdo sobre objetivos de desarrollo compartidos, reconociendo que cada parte puede tener otros objetivos complementarios.
- Receptividad y apertura hacia las prioridades de las OSC del Sur, con apoyo programático creciente para estas prioridades, a través de la planificación conjunta.
- Alineación con los sistemas y procedimientos de las OSC del Sur, incluyendo apoyo presupuestario central.
- Respeto a las diferencias y la diversidad, en relaciones construidas sobre la honestidad, la transparencia, el respeto mutuo y el conocimiento compartido.
- Términos explícitos negociados de rendición de cuentas mutua.

Ciertas evidencias recientes muestran una serie de tendencias en el sistema de la ayuda al desarrollo, con inclinaciones hacia los desequilibrios de poder en las relaciones Norte Sur de las OSC, los que afectan la eficacia del desarrollo de las OSC del Sur:

- Un aumento del financiamiento condicionado y regulado desde los donantes hacia las OSC del Norte (restricciones de tipo sectorial y geográfico sobre el tipo de iniciativa de desarrollo que los donantes apoyan, o requisitos de alineación con las prioridades del gobierno donante, lo que resulta marcadamente en ausencia de ayuda, olvido de las crisis y países huérfanos de ayuda).
- Un aumento del financiamiento condicionado desde las OSC de financiamiento del Norte hacia las OSC del Sur, basado en los intereses de los donantes privados y de los grupos constitutivos y comunidades de las OSC del Norte.
- Un aumento de la presencia directa de las OSC del Norte y de las ONG internacionales en los países del Sur, entrando en competencia por los recursos humanos y otro tipo de recursos con las OSC del Sur.
- Mayor énfasis en resultados rápidos y demostrables, sin vincularlo al contexto del desarrollo que enfrentan las contrapartes del Sur.
- Una mayor rendición de cuentas unidireccional, desde las OSC del Sur hacia las OSC del Norte, centrado en el uso del financiamiento.

Dado que algunos donantes oficiales en el Norte han empezado a canalizar fondos directamente a las OSC del Sur (en lugar de usar a las OSC del Norte como intermediarias), en años recientes han surgido nuevas oportunidades para las OSC del Sur. La Comisión Europea, por ejemplo, ha descentralizado algunos de sus mecanismos de financiamiento a sus Delegaciones en los países.

Algunos países, especialmente de Europa Central y del Este, pasaron de ser receptores de ayuda a ser donantes, y las OSC de esos países pueden ofrecer diferentes perspectivas sobre las alianzas con las OSC del Sur.

Ha habido también un aumento del diálogo en torno a la Cooperación Sur-Sur entre distintos actores del desarrollo, incluyendo a las OSC. La Cooperación Sur-Sur ha evolucionado en el contexto de la lucha común de los países en desarrollo hasta alcanzar presencia y crecimiento. Con base en luchas comunes, las OSC del Sur en varias regiones (América Latina, África y Asia) buscan incrementar sus oportunidades de compartir lecciones aprendidas y buenas prácticas y de promover los recursos en el Sur. Las OSC del Sur pueden necesitar definir los términos de participación con los donantes del Norte, tanto oficiales como OSC, mediante mecanismos conjuntos de financiamiento controlados por OSC del Sur.

### Algunas preguntas orientadoras

1. ¿Qué distinción es necesario hacer entre las OSC del Norte y del Sur con relación a los roles que juegan en el desarrollo? ¿Cómo afectan estas distinciones los principios de la eficacia del desarrollo de las OSC, las directrices para su implementación y los mecanismos de rendición de cuentas?
2. ¿Cómo perciben las OSC del Norte y del Sur el rol intermediario que a menudo juegan las OSC del Norte en la arquitectura de la ayuda, en particular en términos de su valor agregado?
3. ¿Qué ejemplos pueden identificarse de alianzas y de buenas prácticas en términos de apoyo de las OSC del Norte a programas de desarrollo de las OSC en el Sur? Consideremos:
  - Manejo de recursos (humanos y financieros)
  - Apropiación de los programas y estrategias
  - Impacto para los beneficiarios¿Cómo pueden abordarse las relaciones y los desequilibrios de poder entre las OSC del Norte y del Sur? ¿Qué principios de operación pueden ampliar las relaciones entre las OSC del Norte y del Sur para lograr un mayor impacto?
4. ¿Cómo pueden las OSC en diferentes regiones ampliar sus alianzas y compartir aprendizajes y prácticas? ¿Cómo puede el aumento de la cooperación Sur reflejarse en los principios y directrices de la eficacia del desarrollo de las OSC?
5. ¿Qué reformas quieren ver las OSC del Sur en las formas cómo las OSC del Norte trabajan con ellas? ¿Qué ejemplos existen de relaciones Norte-Sur positivas de los cuales sacar lecciones aprendidas?
6. ¿Cómo afectan los donantes y gobiernos la calidad de las alianzas Norte Sur de las OSC? ¿Qué principios, directrices y prácticas deben definir estas condiciones? ¿Qué ejemplos existen de buenas prácticas de donantes de apoyo a alianzas internacionales de OSC para la solidaridad social equitativa?

### Recursos útiles

Fowler. A, 1991, "Building Partnerships between Northern and Southern development NGOs: Issues for the 1990s", (Construcción de alianzas entre ONG de desarrollo del Norte y del Sur. Temas de los 90). Development in Practice, Vol. 1, No. 1

Fowler A. and James R., 1994, "The Role of Southern NGOs in Development Co-operation" (El papel del las ONG del Sur en la Cooperación al Desarrollo), Oxford: INTRAC

Fowler A., 1997, "Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development", London: Earthscan

Ghataoura R. S., "To What Extent Is The Relationship Between Northern NGOs and Southern NGOs Based On Partnership and Free From Local and International Agendas?" Disponible en <http://www.e-ir.info/?p=592>

Marrakesh Declaration on South-South Cooperation (Declaración de Marrakesh sobre la Cooperación Sur-Sur). Disponible en [www.g77.org/marrakech/Marrakech-Declaration.htm](http://www.g77.org/marrakech/Marrakech-Declaration.htm)

Tomlinson B., "Determinants of Civil Society Aid Effectiveness: A CCIC Discussion Paper", (Determinantes de la eficacia de la ayuda de las OSC: Un documento de discusión de CCIC). Noviembre de 2006. Disponible en [http://www.ccic.ca/e/002/aid.shtml#cs\\_determs](http://www.ccic.ca/e/002/aid.shtml#cs_determs)

## DOCUMENTO TEMÁTICO 8

### UN AMBIENTE HABILITANTE Y FACILITADOR

#### DEFINICIÓN

##### AMBIENTE HABILITANTE Y FACILITADOR

Un ambiente habiente habilitante y facilitador, es un conjunto de condiciones interrelacionadas, de tipo legal, burocrático, fiscal, político, de información, y cultural, que tienen impacto en la capacidad de [...] los actores del desarrollo en su participación sostenida y efectiva en los procesos de desarrollo.

(Thindwa, citado en Brinkerhoff 2004)

#### Resumen y descripción del tema

Una sociedad civil vibrante requiere de un ambiente habilitante y facilitador, lo que dependen de las acciones y políticas de todos los actores del desarrollo, incluyendo los gobiernos, los donantes y las OSC. Actualmente, las condiciones varían enormemente de país a país, en un espectro que va desde lo que podría definirse como ambiente limitante y hasta opresivo en algunos casos, restrictivo en otros, o problemático en otros, a ejemplos que podrían ser considerados modelos de buenas prácticas y que podrían marcar el ejemplo a seguir para otros casos.

La eficacia del desarrollo de las OSC se basa en factores externos e internos de intrínseca relación mutua. Los factores internos en primer lugar se relacionan con la capacidad de las OSC, a la caracterización de los principios de la eficacia del desarrollo de las OSC, y mecanismos y estructuras colectivas. Los factores externos se relacionan al reconocimiento del rol y voz de las OSC en el desarrollo de un ambiente habilitante en el que operen las OSC.

Lo que constituye un ambiente habilitante y facilitador es un conjunto complejo de condiciones:

- Reconocimiento de las OSC
  - a. Los factores políticos y otras circunstancias que influyen en el reconocimiento y operaciones de las OSC. Estos factores pueden incluir mecanismos para asegurar la promoción y protección de los derechos humanos, incluyendo el derecho de expresión, de reunión y asociación pacífico y de acceso a la información.
  - b. Los sistemas legales y judiciales generales y sus mecanismos relacionados, tales como por ejemplo los requisitos para estatuto legal, la legislación sobre las OSC, los mecanismos impositivos o los mecanismos que permiten a las OSC o sus grupos beneficiarios apelar a recursos legales.
  - c. Factores administrativos que afectan la forma en la cual el gobierno se relaciona con las OSC.
- Promoción de la voz de las OSC: Procesos, estructuras y mecanismos que crean acceso, espacio y capacidades para las OSC en la formulación, articulación y expresión de su propia voz en consultas y procesos de toma de decisiones, a nivel nacional e internacional.

- Promoción de la capacidad de las OSC
  - a. Mecanismos de financiamiento para promover la capacidad de las OSC
  - b. Regulaciones y normas para promover la transparencia y la rendición de cuentas de las OSC a sus beneficiarios.
  - c. Programas de apoyo gubernamental, y otros apoyos, para desarrollar la capacidad y eficacia de las OSC.
  - d. Medidas para promover la filantropía y responsabilidad social empresarial.
- Las relaciones externas de las OSC se refieren a la medida en la cual las OSC se les permite y empodera para involucrarse en las siguientes relaciones con otros actores y con la sociedad civil:
  - a. Relaciones Norte-Sur
  - b. Redes internacionales
  - c. Plataformas y redes nacionales de OSC
- Rol de aliados y actores externos en la promoción de la eficacia del desarrollo de las OSC
  - a. OSC del Norte y OSC internacionales
  - b. Donantes
  - c. Instituciones multilaterales

Los gobiernos, como instituciones reguladoras y principales actores nacionales del desarrollo, son responsables fundamentales de la mayoría de esas condiciones, especialmente las que se relacionan con el marco regulatorio, el que condiciona la actividad y visibilidad de las OSC, así como la seguridad de su personal y personas voluntarias.

También los donantes juegan un rol esencial. Lo hacen a través de la apertura que ellos mismos demuestran hacia las OSC, a través de sus esfuerzos para alentar el involucramiento de las OSC en el diálogo sobre políticas, y por virtud a través de los términos y condiciones que imponen en las OSC receptoras. Las OSC han identificado algunas reformas necesarias en las prácticas de la ayuda y de la arquitectura de la ayuda, que fortalecería la eficacia del desarrollo de las OSC (Tomlinson 2006):

- El respeto de las OSC como actores del desarrollo por derecho propio y de su autonomía, aún cuando ello pueda ser contradictorio con las prioridades de los donantes y del gobierno, a través de la promoción consistente de la apropiación democrática.
- Priorización del financiamiento abierto para programas dirigidos por las OSC, fortaleciendo la diversidad y la autonomía de las OSC.
- Asegurar el financiamiento de largo plazo para el fortalecimiento institucional de las OSC, incluyendo actividades de formación de capacidades determinadas por las OSC, construcción de redes y de coaliciones, y promoción y desarrollo de políticas.
- Limitar la competencia por los recursos y detener los mecanismos de financiamiento conflictivos que alientan la competencia entre las OSC (tales como el llamado a presentación de propuestas). Los donantes deben dar prioridad al apoyo financiero institucional de largo plazo, con amplias alianzas institucionales con OSC, siempre que sea posible.

- Mantener diálogos con las OSC sobre estrategias y prioridades en la reducción de la pobreza. En el Plan de Acción de Accra, los gobiernos de los países en desarrollo se comprometieron a involucrar a las OSC (§13a).
- Hacer rendir cuentas a los gobiernos. Dar apoyo a las OSC que ejercen la contraloría sobre los gobiernos en sus políticas que afectan la pobreza y marginalización, así como apoyo a los esfuerzos de construcción de la democracia de las OSC empoderando a sus beneficiarios primarios para que reclamen sus derechos.
- Se deben revisar las relaciones operativas y simplificarlas, con un enfoque en el largo plazo y el financiamiento programático, en los requerimientos para la rendición de cuentas y la evaluación.
- Invertir más recursos humanos y financieros para profundizar la participación de la sociedad civil, especialmente a través de la multiplicación de esfuerzos para llegar a organizaciones pequeñas y de base.

Las OSC mismas también desempeñan un papel en el fomento de buenas prácticas de los donantes, en su calidad de donantes, receptores y canales de fondos de la ayuda. Las OSC del Norte se involucran como actores en las tres funciones. Las OSC del Sur es más frecuente que sean receptores, sin embargo en algunos contextos (por ejemplo en América Latina), las OSC del Sur están cada vez más convirtiéndose en donantes y canales de transmisión de fondos.

Finalmente, se debe prestar especial atención al ambiente propicio y facilitador para las OSC en estados frágiles o en países afectados por conflictos. En estos contextos, las OSC pueden necesitar protección y pueden a menudo ser los únicos vehículos para la entrega de servicios sociales o para promover procesos de reconstrucción y de paz.

### Algunas preguntas orientadoras

1. Describe la medida en la cual los siguientes factores han limitado o han fortalecido las condiciones habilitantes y propicias para la eficacia del desarrollo de las OSC, incluyendo el reconocimiento y la voz de las OSC, en tu contexto:
  - a. Marco legal y regulatorio
  - b. Factores políticos y de gobernanza
  - c. Características socioculturales
  - d. Condiciones de financiamiento
  - e. Actores y aliados externos
2. ¿Cuáles son los estándares mínimos clave que los gobiernos, los donantes y las OSC deben adoptar para lograr un ambiente habilitante y facilitador para la eficacia del desarrollo de las OSC en tu contexto nacional?
3. ¿Qué directrices deben adoptarse para implementar estos estándares mínimos?

### Recursos útiles

Grupo Asesor de Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda, "Issues paper (Documentos temáticos)", Setiembre de 2007. Disponible en <http://www.cso-effectiveness.org/-Advisory-Group-on-Civil-Society-.html>

Grupo Asesor de Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda, "Síntesis de Hallazgos y recomendaciones (Synthesis of Findings and Recommendations)", Agosto de 2008. Disponible en <http://www.cso-effectiveness.org/-Advisory-Group-on-Civil-Society-.html>

Tomlinson B., "Determinants of Civil Society Aid Effectiveness: A CCIC Discussion Paper", (Determinantes de la eficacia de la ayuda de las OSC: Un documento de discusión de CCIC). Noviembre de 2006. Disponible en [http://www.ccic.ca/e/002/aid.shtml#cs\\_determs](http://www.ccic.ca/e/002/aid.shtml#cs_determs)

Brinkerhoff, D. W., 2004, "The Enabling Environment for Implementing the Millennium Development Goals: Government Actions to Support NGOs" (El ambiente habilitante para la implementación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio: Acciones del gobierno para apoyar a las ONG). Disponible online en [http://www.rti.org/pubs/Brinkerhoff\\_pub.pdf](http://www.rti.org/pubs/Brinkerhoff_pub.pdf)

Villaumé, F., 2009, "Effets de politiques de collaboration entre bailleurs de fonds et Organisations de la Société Civile en Afrique sur l'efficacité des interventions d'aide au développement. Disponible en [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/Collaboration\\_bailleurs-OSC\\_-\\_Florian\\_Villaume\\_-\\_ISF\\_Canada\\_-\\_Sept-2009.pdf](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/Collaboration_bailleurs-OSC_-_Florian_Villaume_-_ISF_Canada_-_Sept-2009.pdf)

## SECCIÓN 4: GUÍA PARA QUIENES ORGANIZAN Y FACILITAN LA CONSULTA NACIONAL

Esta sección está exclusivamente dedicada a quienes organizan y facilitan la consulta. Proporciona información práctica útil y orientaciones para la preparación, estructuración, desarrollo y registro de los resultados de la consulta. Un modelo de registro de los resultados de la consulta se presenta como anexo 1 de este manual.

### Preparativos recomendados para los talleres de consulta

El Foro va a trabajar con redes y plataformas nacionales de OSC para organizar las consultas a nivel de país. Las consultas deben incluir una sección cerrada para OSC (se recomienda que sea de 2 días de duración) y, si las condiciones del país son favorables al diálogo político con gobiernos y donantes oficiales, una sección de discusión multisectorial (se recomienda que sea de 1 día de duración). En este manual, nos concentramos especialmente en proporcionar directrices para los talleres de participación exclusivamente de OSC.

El trabajo preparatorio para las consultas puede incluir uno o más de los siguientes componentes, dependiendo del tiempo y capacidades, del contexto local y de qué trabajo e investigación se hubieran desarrollado con anterioridad. Se deben considerar sugerencias, no requerimientos u obligaciones. Sin embargo, las redes y plataformas que organizan las consultas deben considerar las formas de informar a sus OSC constitutivas sobre los propósitos de las consultas, los temas de preocupación del Foro, la investigación y antecedentes relevantes y los temas sobre el ambiente habilitante o limitante que influyen la eficacia de las OSC como actores del desarrollo.

#### Seminarios introductorios para las OSC

Asumiendo que la mayoría de las OSC locales y nacionales van a tener relativa poca información sobre la eficacia del desarrollo de las OSC y otros temas relacionados, las personas organizadores pueden pensar en organizar un seminario introductorio, o más de uno, (puede ser una reunión de una hora de duración), sobre los temas clave, de forma de construir la base de conocimiento de las organizaciones nacionales antes del taller de consulta nacional. Alternativamente, estos temas pueden incorporarse en el primer día de un taller de consulta de tres días de duración).

#### Mapeo y evaluación de OSC

Es conveniente contar con alguna investigación y mapeo de los actores y OSC nacionales y locales, una evaluación de las fortalezas y debilidades de los actores, así como los mecanismos existentes para la eficacia del desarrollo de las OSC (por ejemplo códigos de práctica, códigos de ética y de conducta, reglas de involucramiento con aliados, metodologías de evaluación de impacto, etc.). Esta evaluación puede también tomar la forma de un taller temático específico con actores de OSC seleccionados para desarrollar una revisión y conjunto de preguntas más sistemática y apropiada para abordar en el taller de consulta.

#### Tema apropiado sobre el cual concentrar la consulta

Como surge de los documentos temáticos de este manual, hay un vasto espectro de temas que potencialmente informan las discusiones y el diálogo multisectorial

sobre la eficacia del desarrollo de las OSC. Quienes organizan la consulta deben considerar por adelantado aquellos temas que creen que son los más importantes para la consulta de dos o tres días. Es posible que las limitaciones de tiempo hagan que no todos los temas puedan recibir el mismo nivel de atención.

#### Evaluación del ambiente externo

Investigaciones anteriores en torno a información sensible al contexto, relacionada al ambiente de trabajo de las OSC y al papel e importancia de los flujos de ayuda, incluyendo a las OSC como donantes, en apoyo a su trabajo. Estos antecedentes serán sumamente importantes al discutir un ambiente facilitador para las OSC.

#### Talleres preparatorios regionales

En algunas regiones, tendrán lugar talleres regionales para preparar a quienes organizan a nivel nacional sus consultas de país. Estas consultas serán organizadas por la organización integrante respectiva (ver lista de integrantes del consorcio para identificar las personas de contacto). Quienes facilitan y organizan las consultas serán invitados a participar en estas conferencias.

Si estás planeando realizar un taller de consulta en tu país, tal vez quieras contactar a la organización de apoyo a cargo de tu región (ver la lista completa en el anexo 2), para consultarles sobre posibles apoyos (financiero, en temas de contenido, recursos humanos).

#### Incorporar a todos los tipos de OSC

Para asegurar la representatividad, la legitimidad y la inclusividad del proceso, la plataforma o red de OSC que organiza la consulta del Foro debe incorporar y generar concientización sobre la consulta entre el espectro más amplio de OSC posible, incluyendo OSC de áreas rurales.

#### Un proceso de selección cuidadoso para definir la lista de participantes

Las personas organizadores deben buscar invitar una muestra representativa en las OSC participantes, que deberán reflejar la diversidad de la sociedad civil en el país, en términos de tipos y funciones, origen geográfico (OSC de áreas rurales, no solamente OSC de la capital, profesiones dentro de las OSC, etc. (ver también el cuadro 3 en la página 25 y a sección más abajo). Al mismo tiempo, los y las participantes necesitarán tener un mínimo nivel de experiencia en temas relacionados con la eficacia del desarrollo de las OSC.

Dado que estos requerimientos no son necesariamente del todo compatibles unos con otros, quienes organizan las consultas deben buscar lograr un balance apropiado con el contexto entre representatividad y experiencias y destrezas.

## Inclusividad y representatividad

¿A quién debe invitarse?

- Tipos de OSC  
Los talleres de consulta deben ser abiertos e inclusivos. Con base en que el foco es sobre la eficacia del desarrollo de las OSC, se debe invitar a participar a actores de la sociedad civil locales y naciones, que trabajan en temas de desarrollo:
  - a. Quienes organizan la consulta deben lograr una buena representación subnacional en el grupo de OSC participantes, especialmente buscando la participación de OSC de áreas rurales.

- b. Todas las funciones desempeñadas por las OSC en el desarrollo deben estar representadas en el taller: la provisión de servicios, el cabildeo, la movilización de comunidades de base, la investigación y el diálogo sobre políticas, la concientización, etc.
- c. Debe tenerse en cuenta la diversidad de la sociedad civil en términos de características organizacionales: tamaño, OSC formales e informales, etc.
- d. Las OSC también difieren en términos de las relaciones que tienen con otros actores del desarrollo, incluyendo otras OSC, los gobiernos y los donantes oficiales.

El número máximo de participantes debe ser determinado por quienes organizan la consulta, dependiendo de los recursos y capacidades disponibles.

También debe invitarse a participar a OSC internacionales que trabajan en el país, pero con base en las circunstancias locales, se puede organizar la consulta de forma que las OSC locales y nacionales tienen un espacio especial para compartir sus puntos de vista entre ellas.

- **Participantes individuales**  
La nómina de participantes, tanto en los talleres de consulta nacionales como regionales, debe ser una adecuada mezcla de las siguientes funciones: (a) oficiales de proyectos y programas; (b) oficiales de políticas; (c) personas expertas en calidad, impacto y monitoreo y evaluación; (d) gerencia ejecutiva de OSC; (e) activistas sociales y personal de movilización. Las personas participantes deben ser representantes de OSC que trabajan en temas de desarrollo, y no deben participar a título individual, sino que deben tener el mandato de representar a sus organizaciones, a no ser que sean invitados a título individual, por la contribución y perspectiva que pueden aportar dado su experiencia y capacidades específicas.
- **Género**  
Quienes organizan las consultas deben esforzarse por lograr el balance de género en el taller. La defensa de los derechos de las mujeres y asegurar la igualdad de género será crucial en la promoción de la eficacia del desarrollo. Se debe asegurar que la voz de las mujeres esté bien representada en todos los talleres.
- **Diálogo multisectorial (multi-stakeholder)**  
Si el taller va a contar de una parte dedicada al diálogo multisectorial, entonces debe alentarse la participación amplia de otros actores del desarrollo. Se debe incluir preferiblemente representantes de: (a) donantes oficiales; (b) gobiernos; (c) fundaciones privadas; (d) fundaciones políticas; (e) fondos multilaterales; (f) fondos verticales; (g) autoridades locales; (h) sector académico; (i) sector privado, etc.  
La delegación de OSC debe reflejar la diversidad de la sociedad civil organizada en el país, e incluir representantes de organizaciones de base, ONG, asociaciones campesinas, sindicatos, etc.

## El programa de los talleres de consulta

Se recomienda que el taller dure por lo menos dos días, de forma de asignar tiempo y espacio suficiente para que los y las participantes comprendan los objetivos del Foro y exploren integralmente los temas y extraigan conclusiones y recomendaciones. Si el taller va a incluir una parte dedicada a un diálogo

multisectorial, entonces se sugiere que esta parte tenga lugar el día después de la consulta de OSC, agregando un tercer día a la reunión.

Para asegurar un grado de uniformidad en el contenido de los talleres de consulta, se propone un modelo de programa o agenda. Es obligatorio que los talleres incluyan los temas esenciales en su programa. Estos temas constituyen elementos básicos del proceso de consulta del Foro, y que nutren el marco global de la eficacia del desarrollo de las OSC. Por otro lado, los temas optativos se incluyen exclusivamente como forma de orientación para quienes organicen la consulta.

### Temas esenciales a incluir en el programa

1. Presentaciones de antecedentes del Foro, que incluyan:
  - a. Ubicación del Foro en el amplio debate de la eficacia del desarrollo debate
  - b. Justificación y objetivos
  - c. Resultados esperados
  - d. Esquema del proceso de consulta
2. Determinación de los principios claves de la eficacia del desarrollo de las OSC:
  - a. Dimensiones internas de la eficacia de las OSC (por ejemplo, capacidad, estructuras y mecanismos colectivos, etc.)
  - b. Dimensiones externas de la eficacia de las OSC (por ejemplo reconocimiento y voz de las OSC y un ambiente habilitante y facilitador)
3. Sugerencias de directrices para la realización de los principios e indicadores de las OSC
4. Definición de los estándares mínimos iniciales y las directrices para los donantes y gobiernos para crear un ambiente habilitante para la eficacia del desarrollo de las OSC. Los estándares mínimos deben también discutirse en los diálogos multisectoriales con gobiernos y donantes oficiales, si es que éstos tienen lugar.
5. Propuesta de buenas prácticas relevantes al contexto, para mecanismos que aseguren la rendición de cuentas en la aplicación de los principios la eficacia del desarrollo de las OSC.

### Temas opcionales en el programa

1. Presentación de antecedentes y de procesos de eficacia de la ayuda conducidos por donantes y sus resultados (Declaración de París, Plan de Acción de Accra, etc.)
2. Presentación de otros procesos de eficacia de las OSC (Better Aid y procesos que abordan ciertos aspectos de la eficacia del desarrollo de las OSC, como por ejemplo la rendición de cuentas, el impacto, el ambiente habilitante, etc.)
3. El diálogo multisectorial, si fuera apropiado.

### Ejemplo de programa

El programa modelo solamente proporciona una indicación de cómo puede estructurarse el taller de consulta durante sus dos días de duración. Aunque no se trata en este manual, debe incluirse una reunión de seguimiento para profundizar aspectos o directrices que no hayan podido discutirse en los dos días del taller.

#### Objetivos sugeridos

- Presentar al Foro y su proceso de consulta, al tiempo de situarlo en el más amplio debate de la eficacia del desarrollo.

- Generar entendimiento en las OSC e informar el debate sobre temas relacionados con la eficacia del desarrollo de las OSC en el contexto nacional.
- Definir los principios claves de la eficacia del desarrollo de las OSC (relacionados a las dimensiones internas y externas), las directrices de implementación, los indicadores, estándares mínimos para un ambiente habilitante y los mecanismos de rendición de cuentas específicos al contexto..

#### DÍA 1 – CONSULTA DE PARTICIPACIÓN EXCLUSIVA DE OSC

Sesión	Contenido	Forma
Apertura	<p>Panorama general</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzamiento oficial de la consulta por representantes de OSC</li> <li>• Panorama general del Foro (fundamentación, objetivos y resultados esperados), seguido de una sesión de preguntas y respuestas</li> <li>• Presentación general del proceso de consulta nacional, regional y global, seguido de una sesión de preguntas y respuestas</li> </ul>	<p>Plenario</p> <p>Plenario</p> <p>Plenario</p>
Sesión 1	<p>Objetivos del taller y arreglo general</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de las expectativas de las personas participantes (esperanzas y temores)</li> <li>• Recorrido de los objetivos centrales del taller</li> <li>• Fijar las reglas de funcionamiento del taller</li> <li>• Presentación de las personas facilitadores que componen el grupo central a cargo de la redacción del informe del taller</li> </ul>	<p>Trabajo en grupos</p> <p>Plenario</p> <p>Participativo</p> <p>Plenario</p>
Sesión 2	<p>Exploración de las dimensiones de la eficacia del desarrollo de las OSC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Panorama de las dimensiones externas e internas de la eficacia del desarrollo de las OSC (incluyendo el ambiente habilitante), seguido de una sesión de preguntas y respuestas</li> </ul>	<p>Presentaciones en plenario</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploración de las dimensiones de la eficacia del desarrollo de las OSC: (a) factores internos: capacidad, mecanismos y estructuras colectivas; (b) factores externos: la voz y reconocimiento de las OSC y un ambiente habilitante</li> <li>• Retroalimentación de los grupos o mesas redondas</li> </ul>	<p>Trabajo en grupos o mesa redondas sobre los dos temas</p> <p>Plenario</p>
Sesión 3	<p>Principios de la eficacia del desarrollo de las OSC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación general de ejemplos de principios sobre la eficacia del desarrollo de las OSC, seguido de una sesión de preguntas y respuestas</li> <li>• Generación y organización participativa de los principios sobre la eficacia del desarrollo de las OSC</li> </ul>	<p>Presentación en plenario</p> <p>Trabajo en grupo seguido de organización participativa en plenario</p>

## DÍA 2 – CONSULTA DE PARTICIPACIÓN EXCLUSIVA DE OSC

Sesión	Contenido	Forma
Sesión 1	<p>Validación, organización y ranking de los principios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de la lista completa (ordenada) de los principios generados en el día 1, seguido de una sesión de aclaraciones</li> <li>• Estructura inicial y ranking de los principios</li> <li>• Identificación de los principios más importantes</li> </ul>	<p>Plenario</p> <p>Trabajo en grupo</p> <p>Ponderación participativa en plenario</p>
Sesión 2	<p>Directrices para la aplicación de los principios e indicadores acordados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación general de ejemplos de buenas prácticas en la implementación de principios, identificación de</li> </ul>	<p>Presentación in Plenario</p>

	<p>directrices e indicadores relevantes para la rendición de cuentas y eficacia de las OSC, seguido de una sesión de preguntas y respuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusiones iniciales sobre las directrices e indicadores para los principios acordados</li> <li>• Retroalimentación sobre las directrices sugeridas</li> </ul>	<p>Grupos de trabajo o mesas redondas organizadas por principio o por tema</p> <p>Plenario</p>
Sesión 3	<p>Un ambiente habilitante y facilitador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusiones sobre estándares mínimos para un ambiente habilitante y directrices para donantes y gobiernos de cómo aplicarlas</li> <li>• Clasificación y ranking de las directrices y estándares mínimos recomendados</li> <li>• Retroalimentación de los grupos y discusión general</li> </ul>	<p>Trabajo en grupos</p> <p>Trabajo en grupos</p> <p>Sesión de retroalimentación y recuperación de opiniones, seguido de plenario</p>
Sesión de clausura	<p>Revisión de resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen de resultados y recomendaciones claves</li> <li>• Los próximos pasos: (a) insumos para el proceso global de consulta del Foro; (b) próximos pasos a nivel nacional y a nivel regional</li> </ul>	<p>Plenario</p> <p>Plenario</p>
Evaluación	<p>Se recomienda que se realice una evaluación final del taller de consulta al final de la reunión (ver más abajo algunas sugerencias para la evaluación).</p>	

### DÍA 3 – CONSULTA MULTISECTORIAL (OPCIONAL)

Objetivos sugeridos:

- Iniciar la discusión y debate de las OSC, donantes, gobiernos y eventualmente otros actores del desarrollo, en torno a las propuestas de las OSC sobre los principios y directrices de la eficacia del desarrollo de las OSC.

- Fortalecer el reconocimiento y la voz de las OSC como actores del desarrollo e identificar los elementos pertinentes para un ambiente habilitante y facilitador.
- Iniciar las discusiones en torno a un conjunto de estándares mínimos y directrices para la creación de un ambiente habilitante y facilitador para las OSC.
- Promover el concepto de la eficacia del desarrollo con otros involucrados y actores de desarrollo.

Sesión	Contenido	Forma
Sesión de apertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzamiento oficial por representante gubernamental y representante de las OSC</li> <li>• Presentación general del For y de la eficacia del desarrollo de las OSC, seguido de sesión de preguntas y respuestas</li> </ul>	Presentaciones en plenario
Sesión 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Síntesis de los resultados y recomendaciones de los dos días anteriores en torno a la eficacia del desarrollo de las OSC</li> <li>• Presentaciones multisectoriales en torno a temas relacionados a un ambiente habilitante</li> <li>• Feedback to Plenario</li> </ul>	<p>Presentación e plenario</p> <p>Presentación seguida de trabajo en grupos para lograr un diálogo inicial sobre los temas</p> <p>Plenario</p>
Sesión 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo enfocado en estándares mínimos y directrices para la creación de un ambiente habilitante para las OSC. Retroalimentación en plenario para la identificación de propuestas y áreas que merecen seguimiento</li> <li>• Plan de acción para hacer avanzar la agenda a nivel nacional y a nivel regional</li> </ul>	<p>Presentación sobre los estándares y directrices, seguido de trabajo en grupos pequeños</p> <p>Plenario</p>

## Facilitación de los talleres de consulta

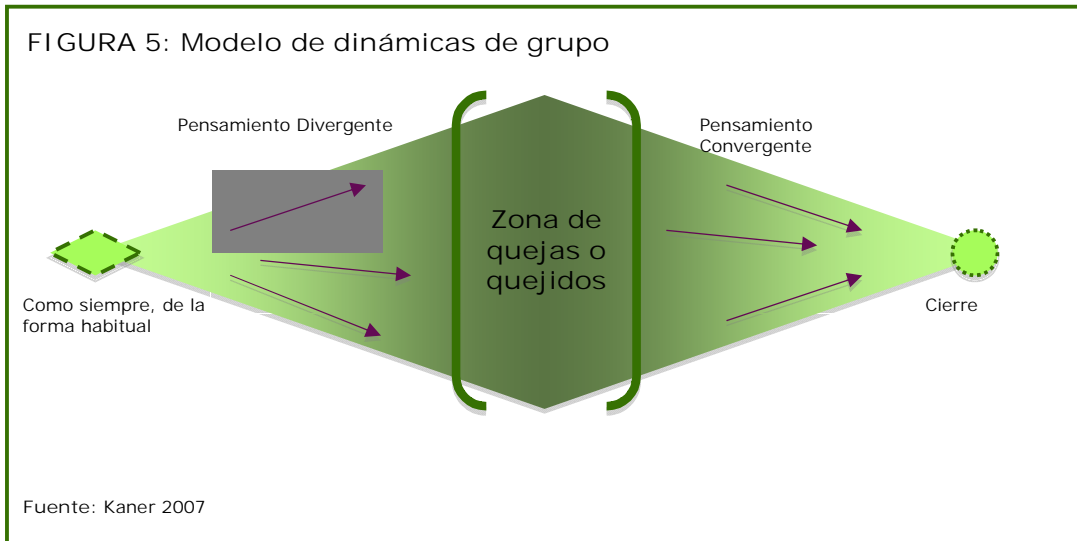
### Toma de decisiones participativa

Las consultas del Foro se visualizan como oportunidades para que una amplia diversidad de OSC participe en diálogos para identificar temas y propuestas para mejorar la eficacia del desarrollo de las OSC. La toma de decisiones participativa es esencial para generar un proceso verdaderamente inclusivo. Ello resulta en mayor apropiación, personas más fuertes, grupos más fuertes y acuerdos más fuertes.

La toma de decisiones participativa se basa en cuatro valores básicos: participación plena, soluciones inclusivas, comprensión mutua y responsabilidad compartida (Kaner 2007). La facilitación de las consultas de una forma inclusiva y participativa es fundamental para el logro de los objetivos y aspiraciones del Foro. El cuadro siguiente ilustra sobre los valores básicos de la toma de decisiones participativa y cómo una persona facilitadora puede promover estos valores durante la reunión. Una persona facilitadora debe entregar guías neutrales y encargarse de administrar el proceso de consulta, enfocándose en: (a) lo que necesita lograrse, (b) quiénes deben involucrarse, (c) el diseño, flujo y secuencia de las tareas, (d) evaluar los niveles de participación de todos los y las participantes, y (e) monitorear las dinámicas y energía del grupo.

Valores básicos	Lo que significan	El papel de la persona facilitadora
Participación plena	Se alienta a todos y todas a hablar y decir lo que piensan.	Alienta a todos y todas a pensar y a contribuir libremente superando la autocensura y el criticismo.
Comprensión mutua	Las personas participantes necesitan entender y aceptar la legitimidad de las necesidades y metas de los otros y otras.	Ayuda a todos y todas a visualizar de pensar a partir de los puntos de vistas de los y las demás
Soluciones inclusivas	Las soluciones inclusivas integran las perspectivas y necesidades de todos y todas.	Alienta al grupo a generar ideas innovadoras que incorporan el punto de vista de cada uno y cada una, y promueve la construcción de consensos, para luego cerrar la discusión.
Responsabilidad compartida	En grupos participativos, la apropiación de la administración y de los resultados del proceso se comparte por todos y todas.	Crea una cultura de responsabilidad compartida, promoviendo la colaboración y la fuerza colectiva.

## Comprendiendo las dinámicas de grupo



La comprensión de las dinámicas de grupo es indispensable para quien esté facilitando un proceso de toma de decisiones participativo. La figura anterior representa un modelo útil. Cuando la discusión comienza, en general cubre temas y territorios seguros y familiares, y no genera ideas innovadoras. A esta situación se le llama “como siempre” (de la forma habitual).

Depende de la persona facilitadora el llevar a los y las participantes más allá de su terreno conocido y hacerles romper la fina línea de las opciones familiares, de forma de explorar en un rango más amplio de posibilidades. Esta zona se llama de “pensamiento divergente”. Este es el terreno fértil en el que se generan las ideas innovadoras. Lleva también a la fase difícil en donde la absoluta diversidad de puntos de vista y opiniones puede conducir al grupo a la lucha, si el proceso no es adecuadamente manejado por la persona facilitadora.

Sin embargo, un período de confusión y frustración es una parte natural del proceso de toma de decisiones de grupo. Esta fase puede llamarse la “zona de quejas o de quejidos”, y es la consecuencia inevitable de la diversidad que existe en cualquier grupo. Es necesario trabajar posibles malos entendidos de forma de lograr acuerdos participativos y sustentables. El rol de la persona facilitadora es hacer transitar de forma segura al grupo a través de la “zona de quejidos”, promoviendo el “pensamiento convergente”, arribando a un marco de entendimiento común. Esto es esencial para la construcción de consensos de forma de lograr los resultados esperados del proceso de consulta.

### Ideas para comenzar la reunión

#### Asignación de lugares

La asignación de lugares (ubicación de los y las participantes en la reunión) tiene gran influencia en toda reunión, especialmente si se desea que el proceso de toma de decisiones sea participativo. Estas son algunas preguntas que pueden ser útiles cuando se tomen decisiones de cómo arreglar la sala de reuniones:

- ¿De qué tamaño es la sala y cuántas salas más pequeñas hay disponibles para los grupos de trabajo?

- ¿Cuántos participantes se estima que vendrán?
- ¿Cómo se puede crear un diseño igualitaria de forma de alentar la participación activa por todos y todas (por ejemplo un gran círculo de sillas donde cada persona puede tener contacto con todas las demás)?
- ¿Es realista o factible cambiar las sillas y mesas para sesiones de grupos (por ejemplo es un arreglo estilo banquete con varias mesas en un mismo salón, más apropiado para el trabajo en grupos?)
- ¿Necesitarán los participantes una superficie sobre la que escribir para tomar notas?
- ¿Cómo puede la persona facilitadora tener contacto visual con todos y todas?

#### Romper el hielo

Al comienzo del taller, es importante hacerle sentir a todas las personas que son bienvenidas y parte del grupo. Las presentaciones son muy importantes y no deben tomarse a la ligera. Es crítico que todas las personas, especialmente las personas tímidas, se involucren y hablen con las otras, rompiendo las tensiones y el nerviosismo que puedan existir al comienzo del taller.

Para crear una atmósfera adecuada para un proceso participativo, se sugiere que todos los y las participantes se presenten a sí mismos de formas que trasciendan barreras y jerarquías y que se aliente un mayor sentido de igualdad entre todos. Todo intento de crear una atmósfera relajada y de romper el hielo, debe ofrecer a las personas asistentes lo siguiente:

- Una estructura clara, segura y aceptable;
- Temas de conversación que sean tanto interesantes como no amenazantes;
- Suficiente espacio para hacer y recibir distintas impresiones por parte de cada participante (pero evitando la competencia)
- Alguna acción, si es posible, de forma de aliviar tensiones;
- La posibilidad de reírse, por la misma razón.

#### RECUADRO 7: Dinámica para romper el hielo "Encuentro y saludo"

Esta dinámica es especialmente buena para talleres con un gran número de participantes. Todos caminan en el salón y se saludan (a menudo estrechándose las manos, si es culturalmente apropiado) y cada uno se presenta con el resto.

- Se comienza con cada persona parada en un espacio sola
- Se indica cuánto tiempo aproximado cada saludo y presentación debe tomar
- Si cualquier persona no está participando, aproximarse a esa persona y saludarla
- Si es apropiado, sugerir qué información (por ejemplo nombre y organización) debe compartirse. O que cada persona diga su hobby favorito, o su artista favorita, libro, club de fútbol, etc.
- Avisar unos momentos antes de terminar la dinámica
- Una variante puede ser pedir a todos los y las participantes que solamente saluden y se presenten con aquellas personas que no conozcan

(Fuente: Robert Chambers 2007)

### Manejo de las expectativas

El desafío para las personas facilitadores será el manejo de las expectativas de los y las participantes, al tiempo de lograr los resultados esperados para contribuir al proceso de consulta del Foro. Para alentar a los y las participantes a pensar las en sus expectativas, y para que sirva de base a la persona facilitadora, se recomienda alentarles a compartir sus esperanzas, miedos y expectativas. Esto puede hacerse en pequeños grupos de 3 personas como parte de la actividad inicial de romper el hielo. Puede también hacerse como un ejercicio de grupo donde se solicita a persona que escriba una esperanza, un temor y una expectativa en una tarjeta (un rubro por tarjeta) al llegar al taller, y se colocan las tarjetas sobre la pared o una pizarra. La personas facilitadora pide a los y las participantes que miren y lean las tarjetas para dar una discusión de esperanzas, miedos y expectativas compartidas, que se pueden explorar en paralelo a los objetivos del taller, abordando e idealmente resolviendo, cualquier tema relacionado con contenido o procesos desde el comienzo.

### Fijar las reglas de juego

Se sugiere que el taller de consulta siga las reglas de la Chatham House, de forma de asegurar confidencialidad y promover la libertad de expresión. La regla sugiere que los y las participantes tienen libertad para usar la información del taller, pero que no podrán revelar la identidad o pertenencia organizacional de cualquiera de las personas participantes. Así, las personas participantes se sentirán libres de expresar sus opiniones sin preocuparse por su reputación personal, cargo oficial o pertenencia organizacional.

También es una buena práctica fijar las reglas básicas de la reunión, las que son útiles para: (1) promover comportamientos de grupo efectivos y establecer normas grupales saludables; (2) acordar reglas para la conducta del grupo, incluyendo a la persona facilitadora. Las reglas básicas pueden o bien ser elegidas por la persona facilitadora antes del taller, o en la propia reunión por los y las participantes. Las reglas deben ser claras y directas y no deben ser un número mayor a seis u ocho. Algunos ejemplos de reglas básicas siguen a continuación:

- Las sesiones comienzan y finalizan en punto.
- No se hacen ni se reciben llamadas telefónicas durante las sesiones.
- Antes de juzgar una idea, escucharla primero.
- Todas las ideas se ponen a consideración, reflexión y preguntas.
- Cada persona monitorea su propia participación para el bien del grupo
- Es bueno divertirse.

### Herramientas útiles para la toma de decisiones participativa y la construcción de consensos

Las siguientes herramientas participativas pueden ser útiles para la facilitación de los talleres:

1. Lluvia de ideas
2. Trabajar en grupos pequeños
3. Clasificación participativa
4. Ranking y ponderación participativas
5. Evaluación (estimación) de los grados de acuerdos

## HERRAMIENTA 1: LLUVIA DE IDEAS<sup>10</sup>

### Propósito

Generar un grupo importante de ideas en respuesta al planteo de una pregunta o de un problema. Este método puede usarse si se quiere sacar al grupo de su terreno conocido. La lluvia de ideas puede ser útil para generar principios sobre la eficacia del desarrollo de las OSC, así como sobre los estándares mínimos de un ambiente habilitante.

### Procedimientos

1. Puede usarse con cualquier número de participantes, tanto en plenario como en grupos pequeños.
2. Señalar las reglas básicas de la lluvia de ideas: (a) no evaluar la idea, posponer los juicios; (b) cuantas más ideas, mejor; (c) cuan más poco convencionales sean las ideas, mejor; (d) registrar cada idea de forma precisa; (e) se puede modificar el proceso antes de que comience, o al final, pero no en la mitad del camino.
3. Usar tarjetas para registrar cada idea o pensamiento (tarjetas separadas), o pedirle a las personas que digan sus ideas en el plenario, mientras que la persona facilitadora o una persona voluntaria escribe y registra las respuestas en un rotafolio.

### Consejos

- Asegurarse de tener tiempo para explicar la necesidad de posponer los juicios de forma de alentar el flujo libre de ideas.
- No comenzar el proceso sin poner establecer claramente los límites de tiempo.
- ¡No desalentarse la primera vez que el grupo se empantana! Probablemente estén simplemente pensando.
- No presionar al grupo.

## HERRAMIENTA 2: GRUPOS DE TRABAJO, PEQUEÑOS GRUPOS<sup>11</sup>

### Propósito

Emponderar a los y las participantes para la discusión de un tema en profundidad en un grupo pequeño. Esto también puede ser útil para romper el hielo (lo que hace que se sienta seguro participar), manteniendo el nivel de energías, construyendo relaciones y promoviendo un mayor compromiso con los resultados de la discusión.

### Procedimientos

1. Dar a los y las participantes claras instrucciones para la tarea que tienen que cubrir en los grupos de trabajo. Estas instrucciones deben incluir: (a) una explicación de lo que los grupos tienen que discutir; (b) los resultados esperados de la discusión; (c) cuánto tiempo tienen para la actividad; (d) la forma cómo informarán al resto del taller (por ejemplo, elegir una persona relatora). Pedir que se pregunten las aclaraciones necesarias.
2. Decir a los y las participantes la forma de encontrar pares para los grupos de trabajo.
3. Anunciar el tiempo que resta para culminar el trabajo por lo menos 10 minutos antes del final.
4. Organizar la sesión de retroalimentación en plenario. Siempre preguntar sobre el proceso y sobre los resultados del trabajo.

---

<sup>10</sup> Fuente: Kaner 2007

<sup>11</sup> Fuente: Kaner 2007

### Consejos

- Ser realista. No recargar con demasiadas expectativas a los grupos de trabajo para el tiempo que tienen para discutir. Pedir a los grupos que resuman sus contribuciones claves en torno a un grupo específico de preguntas.
- Alentar el uso de la “memoria de grupo”. Esto es el registro continuo de la discusión que se va dando en rotafolios, de forma que todo el grupo la pueda ver con claridad.
- Para evitar las sesiones de retroalimentación demasiado largas, se puede organizar una “recorrida por los grupos”: el rotafolio de cada grupo se coloca sobre la pared y se otorga un tiempo para que los mismos se visiten, se “naveguen”. Esto puede hacerse durante el receso para el almuerzo o para el café. Se alienta a todos los y las participantes a que recorran el salón y revisen la información. Una persona de cada grupo puede estar frente al rotafolio para explicar sobre las informaciones que no sean claras de entrada. Alternativamente, se solicita a cada grupo que devuelva en plenario solamente los dos o tres puntos clave de la discusión, y los otros puntos se comunican a través de los rotafolios.

### HERRAMIENTA 3: CLASIFICACIÓN PARTICIPATIVA<sup>12</sup>

#### Propósito

Técnica poderosa y versátil, que se usa para generar, clasificar y analizar cantidades grandes de información. Se puede usar para identificar y analizar categorías o temas, o para listar resultados de una lluvia de ideas, por ejemplo los principios de la eficacia del desarrollo de las OSC.

#### Procedimientos

1. Se pide a los grupos o las personas individualmente que se escriban tarjetas (como con la técnica rompehielos de escribir las esperanzas, temores y expectativas).
2. Se ponen las tarjetas o bien sobre el piso o sobre la pared o una pizarra.
3. Las personas participantes pueden clasificar las tarjetas libremente en categorías. Las tarjetas similares se colocan juntas o en una línea (la cantidad de tarjetas muestra en general la frecuencia con que un tema fue mencionado).
4. Luego de que las tarjetas fueron clasificadas en categorías, se escriben las nuevas categorías de forma clara en nuevas tarjetas.
5. Una vez que se culminó con la clasificación, se registra y los resultados pueden ponderarse o establecerse un ranking si fuera pertinente (ver la siguiente herramienta 4).

#### Consejos

- Usar plumones de trazos gruesos, escribir con letras mayúsculas o bien grandes y usar pocas palabras.
- Cada tema individual (por ejemplo los principios) debe ser escrito en diferentes tarjetas.
- Establecer con claridad el tiempo asignado al grupo para la tarea de clasificación.

---

<sup>12</sup> Fuente: Chambers 2007

#### HERRAMIENTA 4: PONDERACIÓN Y RANKING PARTICIPATIVO<sup>13</sup>

##### Propósito

Ordenar una lista de temas previamente generada y clasificada (por ejemplo los principios de la eficacia del desarrollo de las OSC o los estándares mínimos para un ambiente habilitante), de acuerdo a los criterios acordados.

##### Procedimientos

##### Ranking

1. Luego de la tarea de clasificación, se establece un ranking de las tarjetas según la importancia relativa (u otro criterio acordado), o puntuación relativa, siempre moviendo las tarjetas sobre el piso o sobre una pared.
2. Si dos grupos diferentes están haciendo el ranking de una misma lista de temas, se les puede alentar a que luego de la actividad analicen similitudes y diferencias.

##### Puntuación (ponderación, resultado)

1. Una vez que se ha generado y clasificado una lista de temas, la misma puede ponderarse mediante el uso de etiquetas, marcas u otras formas (colores, etc.).
2. Se entregan un número fijo de etiquetas (por ejemplo puntos de colores adhesivos) o se establece que se pueden asignar un número total de marcas, de forma de votarse los temas preferidos.
3. Los temas se ponderan, se hace un ranking, de acuerdo a los resultados obtenidos.

##### Consejos

- Aclarar la forma cómo otorgar las marcas: si hay un número máximo para cada tema, o solamente una por tema, o si cualquier cantidad puede adjudicarse a un tema individual, según la elección personal.
- Alentar a las personas participantes a levantarse de su silla y moverse, lo que actúa como energizador de la actividad del grupo.
- La técnica puede ahorrar horas de discusiones controversiales, facilitando a los grupos a que lleguen a un proceso de toma de decisiones rápido, y al mismo tiempo participativo. No debe usarse sin embargo como sustitución de un diálogo profundo, ya que ejercitado de forma prematura puede simplificar el análisis.

#### HERRAMIENTA 5: EVALUACIÓN DE LOS GRADOS DE ACUERDO<sup>14</sup>

##### Propósito

Esta es una actividad de construcción de consensos, para evaluar los distintos niveles de acuerdo sobre una propuesta o alternativas que surgen de una discusión o de una actividad de ponderación o ranking. Puede también ser útil para juzgar la calidad del proceso de toma de decisiones hacia el final de la reunión.

##### Grados de acuerdo:

1. Apoyo total: "Realmente me gusta"
2. Acuerdo con reparos leves: "No es perfecto, pero es lo suficientemente bueno"
3. Apoyo con reservas: "Lo puedo tolerar"

<sup>13</sup> Fuente: Chambers 2007; Justice y Jamieson 2006

<sup>14</sup> Fuente: Justice y Jamieson 2006

4. Abstención: “Este tema no me compete”
5. Ponerse a un lado: “No estoy de acuerdo, pero no voy a inmovilizar al grupo”.
6. Desacuerdo formal, pero disposición a ir con la mayoría: “Quiero que mi desacuerdo figure por escrito, pero no voy a detener al grupo”.
7. Desacuerdo serio: “No estoy de acuerdo con esto, no cuenten conmigo”.
8. Veto: “Quiero bloquear esta propuesta”.

#### Procedimientos

Se pueden usar métodos similares a los casos de ponderación o ranking, donde se les pide a las personas participantes que marquen en el rotafolio su nivel de acuerdo con la propuesta o tema que se discute.

#### Consejos

- Considerar el uso de voto secreto, si el tema lleva a que las personas participantes entren en discusiones controversiales o litigio
- Considerar que curso de acción tomar si hay un nivel muy bajo de acuerdo sobre los resultados del proceso de toma de decisiones.

### Ideas para la evaluación y cierre de la reunión

La adjudicación de tiempo y espacio suficiente para la reflexión y evaluación durante la reunión es esencial en un proceso participativo de toma de decisiones. Hay que asegurarse de incorporar ese tiempo al diseñar el programa. Es bueno tener evaluaciones diarias de forma de medir el ánimo de las personas participantes, su moral y puntos de vista sobre cómo camina el proceso, especialmente en casos de talleres de varios días, como los que se proponen para las consultas del Foro. Ello proporciona controles rápidos y retroalimentación a la persona facilitadora, así como alertas tempranas en caso de que las cosas no se desarrollen como se planificó originalmente, o algunas son decepcionantes. Al final de la reunión debe organizarse una sesión de evaluación y reflexión más completa. Se ofrecen a continuación algunas ideas para la evaluación.

#### Monitoreo y retroalimentación diaria<sup>15</sup>

1. Medición de la atmósfera de la reunión: Colocar un rotafolio en un lugar accesible de la sala de reuniones (por ejemplo cerca de la entrada). Escribir el día del taller (o la sesión individual) en la parte de arriba del papel. Abajo se pueden de forma figurativa expresar los “niveles de satisfacción” con el taller, por ejemplo dibujando tres rostros: una gran sonrisa en la parte de arriba, un rostro con boca en línea horizontal en el medio, y un rostro con una boca de línea hacia abajo, al final del papel. Al final de cada día, o de cada sesión, los y las participantes hacen una marca con un lápiz o papel adhesivo en uno de los rostros, de acuerdo a cómo se sienten. Esto puede hacerse fácilmente durante los recesos.
2. Retroalimentación por las tardes: El grupo selecciona algunas personas participantes o se presentan voluntariamente para recoger sugerencias y retroalimentación y entregarlas a las personas facilitadoras y organizadoras al final de cada día. Las personas que hayan sido elegidas para recoger retroalimentación deben hacerse conocer al resto de los y las participantes (por ejemplo usando un solapero de distinto color).

---

<sup>15</sup> Fuente: Chambers 2007

3. Retroalimentación matutina: Una buena forma de comenzar el día puede ser hacer que el grupo reflexione sobre los destaques del día anterior. Una o más personas participantes pueden ser seleccionadas o pueden ofrecerse voluntariamente para revisar el día anterior, eligiendo su propio método de retroalimentación. Se debe elegir a diferentes personas cada día.

#### Evaluación al final de la reunión<sup>16</sup>

1. Rueda de evaluación: Esta técnica puede usarse para evaluar diferentes aspectos del taller. De forma ideal, debe haber una lluvia de ideas grupal para decidir sobre los criterios de evaluación del taller, que puede basarse en la lista de expectativas generadas al comienzo del taller. De forma alternativa, las personas facilitadoras pueden presentar sus propios criterios de evaluación. Se pide a cada persona participante que dibuje una rueda con tantos radios como la cantidad de criterios de evaluación. Los radios de la rueda deben marcarse con los distintos criterios. Los radios representan una escala de muy bajo (o nulo) en el centro, y muy alto o 10 en los bordes. Las personas luego le dan puntaje al taller de acuerdo a los distintos criterios y lo expresan marcando el radio en el punto de la escala que evalúan ese criterio. La unión de los puntos logrados sobre los radios de rueda genera un diagrama araña.
2. Pizarras de retroalimentación graffiti: Proporciona una forma anónima de expresión de las reacciones y observaciones de las personas participantes, a quienes se les pide que escriban sus comentarios en pizarras o en rotafolios. La persona facilitadora puede proporcionar titulares o frases orientadoras, como por ejemplo: "Me gustó...", "No me gustó...", "Sugerencias para mejorar el proceso", "Sugerencias para mejorar la facilitación", etc.

## Registro de los resultados de los talleres de consulta

### La respuesta a tus preguntas

¿Por qué debe escribirse un informe del taller?

Es fundamental que los resultados de todos los talleres nacionales de consulta se registren meticulosamente de forma de nutrir el amplio proceso de consulta del Foro.

¿Cuáles son los requerimientos para la producción del informe?

El informe debe tener entre tres y seis páginas y debe seguir el formato proporcionado en el modelo de registro (ver anexo 1). Los informes deben enviarse a más tardar un mes después del taller de consulta. Las personas organizadoras pueden someter un informe narrativo adicional. Pueden también elegir otros medios adicionales, como un video.

¿Cómo podemos asegurarnos de capturar los resultados del taller?

Se sugiere que las personas organizadoras en todas las consultas identifiquen un pequeño grupo de personas recurso, que tengan conocimiento de los temas del Foro. Este grupo, o task-force, puede jugar un papel importante en la extracción de puntos clave de discusión y en la síntesis de los mismos para las sesiones de

---

<sup>16</sup> Fuente: Chambers 2007

retroalimentación, así como para el informe del taller. Los y las integrantes de este grupo deben estar preparados para pasar tiempo fuera de la reunión para analizar y elaborar la información generada en el taller. Para ayudar en este proceso, se alentará a los grupos de trabajo durante el taller a que documenten las conclusiones de sus discusiones usando el formato proporcionado en el modelo de registro (ver el anexo 1).

Es posible también producir un informe narrativo de mayor extensión, de forma de capturar la riqueza de las discusiones durante los dos o tres días de la consulta. El registro en audio (grabación) de todo el taller puede ser una buena idea para escribir una relatoría completa de la consulta.

¿A quién hay que enviar el informe?

Todos los informes de los talleres deben enviarse a las personas contacto en el consorcio (ver el anexo 2). Los informes de los talleres se publicarán en [www.cso-effectiveness.org](http://www.cso-effectiveness.org).

### Recursos útiles

Chambers R., 2007, "Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 sets of ideas and activities" (Talleres participativos: una fuente de 21 ideas y actividades), London: Earthscan

Justice T. y Jamieson D., 2006, "The Facilitator's Fieldbook" (Libro del facilitador) (Segunda edición), HRD Press

Kaner S., 2007, "Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making", (Guía del facilitador para la toma de decisiones participativa). PB Printing

Pretty J., Guijt I., Thompson J., Scoones I., 1995, "Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide", (Acción y aprendizaje participativo: una guía para los formadores). IIED Participatory Methodology Series

## ANEXO 1: MODELO PARA REGISTRAR LOS RESULTADOS DE LOS TALLERES DE CONSULTA

### 1. Resumen

- Día, hora y lugar de la consulta
- Nombre y correo del responsable de la redacción del informe
- Cantidad de participantes
- La lista de participantes con la siguiente información:
  - Nombre del o la participante
  - Nombre de la organización que representa
  - Tipo de OSC (organización de segundo grado, organización comunitaria, ONG, ONG internacional, asociación profesional, asociación campesina, movimiento social, organización religiosa, sindicato, medio de comunicación sin fines de lucro, etc.
  - Género
  - Posición dentro de la organización
- Agenda de la consulta y una lista de las presentaciones hechas (con los archivos electrónicos adjuntos)

### 2. El proceso de consulta y el contexto político

- Breve descripción del contexto político en el cual operan las OSC y los principales desafíos que están atravesando.
- Señalar cualquier aspecto positivo o negativo de la consulta, haciendo uso de las evaluaciones y comentarios de los participantes (por favor, distinguir entre la parte de la consulta que es sólo para las OSC y el diálogo multisectorial, si corresponde)

### 3. Temas claves discutidos

- Lista de los ítems esenciales que fueron discutidos en la consulta, en orden de importancia (por favor, distinguir entre la parte de la consulta que es sólo para las OSC y el diálogo multisectorial, si corresponde)
- Resumen de temas de particular importancia que hayan surgido de la discusión (por ejemplo diferentes puntos de vista entre los diferentes tipos de OSC, cualquier punto de vista diferente relacionado a una dimensión de género de la eficacia del desarrollo de las OSC, el tono del diálogo multisectorial, si corresponde, etc.)
- Resumen de las ideas más importantes de los participantes sobre la eficacia del desarrollo en relación a los ítems esenciales señalados (por favor, distinguir entre la parte de la consulta que es sólo para las OSC y el diálogo multisectorial, si corresponde)
- Resumen de los desafíos clave para alcanzar la eficacia del desarrollo de las OSC identificados durante el taller de consulta (por favor, distinguir entre la parte de la consulta que es sólo para las OSC y el diálogo multisectorial, si corresponde)

### 4. Análisis y recomendaciones

- Identificar los principios clave de la eficacia del desarrollo de las OSC en orden de importancia, explicando brevemente de que se trata el principio
- Identificar cualquier directriz sugerida para la implementación de los principios acordados sobre la eficacia del desarrollo de las OSC, con una breve descripción de la fundamentación de la directriz y cómo se relaciona con determinado principio en determinado contexto
- Indicadores sugeridos para los principios acordados, si fueron identificados
- Basado en el dialogo multisectorial, identificar los estándares mínimos o directrices sugeridos para profundizar el ambiente habilitante y facilitador para las OSC, con una breve explicación del tema en el ambiente habilitante abordado por el indicador (esto debería indicar claramente el grupo sectorial al cual el indicador o directriz se refiere: donantes, gobiernos, autoridades locales, etc.)
- Buenas prácticas propuestas para mecanismos que aseguren la rendición de cuentas y la eficacia de las OSC o comentario sobre como profundizar la rendición de cuentas de las OSC
- Información adicional: por ejemplo, áreas donde haya habido consenso y entendimiento común y áreas de puntos de vista claramente divergentes

## ANEXO 2: ORGANIZACIONES INTEGRANTES DEL CONSORCIO DEL FORO

Un consorcio de seis OSC han sido mandatadas por el Grupo de Facilitación Global para el apoyo en la implementación de las consultas del Foro y los diálogos multisectoriales.

Por favor tomar contacto con la organización integrante del Foro de tu región para obtener más información sobre el Foro, las consultas o los diálogos multisectoriales. También se puede obtener más información en la página web: [www.cso-effectiveness.org](http://www.cso-effectiveness.org).

Organización	Región
All Africa Conference of Churches (AACC) africa@cso-effectiveness.org	África Subsahárica
Asia Pacific Research Network (APRN) asia@cso-effectiveness.org	Asia y norte de África
European NGO Confederation for Relief and Development (CONCORD) europe@cso-effectiveness.org	Europa
InterAction – American Council for Voluntary International Action pacific@cso-effectiveness.org	América del Norte y el Pacífico
Asociación Latinoamericana de Organismos de Promoción (ALOP) lac@cso-effectiveness.org	América Latina y el Caribe
CIVICUS – Alianza Mundial para la Participación Ciudadana icso@cso-effectiveness.org	ONG y redes de OSC internacionales

## ANEXO 3: GRUPO de FACILITACIÓN GLOBAL

<b>África (4)</b>	
Federation of NGO Platforms of Mali (FECONG)	<a href="http://www.fecong.org">www.fecong.org</a>
African Forum and Network on Debt and Development (AFRODAD)	<a href="http://www.afrodad.org">www.afrodad.org</a>
Civil Society for Poverty Reduction (CSPR)	<a href="http://www.cspr.org.zm">www.cspr.org.zm</a>
Network of National NGO Platforms of Western and Central Africa (REPAOC)	<a href="http://www.repaoc.org">www.repaoc.org</a>
<b>Asia (4)</b>	
South Asian Network for Social and Agricultural Development (SANSAD)	<a href="http://www.sansad.org.in">www.sansad.org.in</a>
IBON International (IBON)	<a href="http://international.ibon.org">international.ibon.org</a>
Asia Pacific Research Network (APRN)	<a href="http://www.aprnet.org">www.aprnet.org</a>
People's Coalition on Food Sovereignty (PCFS)	<a href="http://www.foodsov.org">www.foodsov.org</a>
<b>Europa (3)</b>	
European NGO Confederation for Relief and Development (CONCORD)	<a href="http://www.concordeurope.org">www.concordeurope.org</a>
Nordic+ Group	<a href="http://www.kepa.fi">www.kepa.fi</a>
Grupo de Presidencia de la Unión Europea	<a href="http://www.fors.cz">www.fors.cz</a>
<b>América Latina y el Caribe (3)</b>	
Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP)	<a href="http://www.alop.or.cr">www.alop.or.cr</a>
Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social Bolivia (UNITAS)	<a href="http://www.redunitas.org">www.redunitas.org</a>
Coordinadora Civil de Nicaragua (CC)	<a href="http://www.ccer.org.ni">www.ccer.org.ni</a>
<b>Medio Oriente y Norte de África (1)</b>	
Arab NGOs Network for Development (ANND)	<a href="http://www.annd.org">www.annd.org</a>
<b>América del Norte (2)</b>	
InterAction - American Council for Voluntary International Action	<a href="http://www.interaction.org">www.interaction.org</a>
Canadian Council for International Cooperation (CCIC)	<a href="http://www.ccic.ca">www.ccic.ca</a>
<b>Pacífico (1)</b>	
Australian Council for International Development (ACFID)	<a href="http://www.acfid.asn.au">www.acfid.asn.au</a>
<b>Redes internacionales de OSC (6)</b>	
Plan International	<a href="http://www.plan-international.org">www.plan-international.org</a>
CARE International	<a href="http://www.care-international.org">www.care-international.org</a>
International Trade Union Confederation (ITUC)	<a href="http://www.ituc-csi.org">www.ituc-csi.org</a>
Action by Churches Together (ACT)	<a href="http://www.actdevelopment.org">www.actdevelopment.org</a>
Caritas Internationalis/International Cooperation for Development and Solidarity (CIDSE)	<a href="http://www.caritas.org">www.caritas.org</a> <a href="http://www.cidse.org">www.cidse.org</a>
CIVICUS – Alianza Mundial para la Participación Ciudadana	<a href="http://www.civicus.org">www.civicus.org</a>
<b>Organizaciones de Mujeres (1)</b>	
Asia Pacific Forum on Women, Law and Development (APFWLD)	<a href="http://www.apwld.org">www.apwld.org</a>

## ANEXO 4: ABREVIATURAS

AAA .....	Plan de Acción de Accra
AG-CS .....	Grupo Asesor sobre Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda
AOD .....	Ayuda Oficial al Desarrollo
BA .....	Better Aid
BACG .....	Grupo de Coordinación de Better Aid
CAD .....	Comité de Asistencia al Desarrollo
CE .....	Comisión Europea
FfD .....	Financiamiento para el Desarrollo
GFG .....	Grupo de Facilitación Global (Foro sobre la eficacia del Desarrollo de las OSC)
HLF .....	Foro de Alto Nivel
HLF-1 .....	Primer Foro de Alto Nivel sobre Armonización, Roma (2003)
HLF-2 .....	Segundo Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, París (2005)
HLF-3 .....	Tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, Accra (2008)
HLF-4 .....	Cuarto Foro de Alto Nivel, Seúl (2011)
ISG .....	Grupo Coordinador Internacional (Better Aid)
OCDE .....	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODM .....	Objetivo de Desarrollo del Milenio
ONG .....	Organización no gubernamental
ONGD .....	Organización no gubernamental de desarrollo
ONGI .....	Organización no gubernamental internacional
ONU .....	Organización de las Naciones Unidas
OSC .....	Organización de la sociedad civil
OSCI .....	Organización de la sociedad civil internacional
OSCN .....	Organización de la sociedad civil del norte
OSCS .....	Organización de la sociedad civil del Sur
PD .....	Declaración de París sobre Eficacia de la Ayuda
UE .....	Unión Europea
UNDCF .....	Foro de Cooperación al Desarrollo de las Naciones Unidas
WP-EFF .....	Grupo de Trabajo sobre Eficacia de la Ayuda



La preparación de este manual fue posible gracias al apoyo financiero de:

Austrian  
Development Cooperation



Las opiniones y puntos de vista expresados en este manual no necesariamente reflejan las opiniones y puntos de vista de nuestros donantes.