

FORUMCIV.

GUÍA DE PROGRAMA SOCIOS

El Programa Sueco de Alianzas

Índice

Propósito de esta guía.....	3
Introducción de ForumCiv y el Programa Sueco de Alianzas.....	4
Nuestro apoyo a las alianzas	7
Nuestro enfoque basado en derechos	8
<i>Actividades orientadas al servicio</i>	10
Nuestras perspectivas de desarrollo	11
<i>Igualdad y equidad de género</i>	12
<i>Sensibilidad ante los conflictos y acción sin daño (“do no harm”)</i>	12
<i>Justicia ambiental y climática</i>	13
<i>Integración de las perspectivas de desarrollo</i>	14
Nuestra teoría del cambio	14
<i>Concientización</i>	14
<i>Movilización</i>	15
<i>Promoción</i>	16
<i>Ilustración: La alianza sueca</i>	
<i>Teoría del cambio de ForumCiv</i>	17
<i>Ejemplos: Vinculación de las alianzas con nuestra teoría del cambio</i>	18
Un enfoque de flexibilidad y transparencia	19
Nuestras modalidades de financiación	20
<i>Financiación piloto de alianzas</i>	21
<i>Financiación de alianzas de nivel intermedio</i>	22
<i>Financiación de alianzas de alto nivel</i>	22
Consideraciones prácticas en relación con las alianzas e iniciativas.....	24
Consideraciones para la planificación	24
<i>Alianzas y Evaluación Organizacional</i>	24
<i>Análisis de problemas</i>	26
<i>Definición del objetivo</i>	29
<i>Definición del método de consecución de objetivos</i>	30
<i>Recursos, riesgos y acuerdos</i>	31
Consideraciones para el Monitoreo y adaptaciones	35
<i>Monitoreo</i>	35
<i>Introducción a las adaptaciones</i>	35
Consideraciones para la evaluación y el aprendizaje	36

Fecha de publicación: 2022-04-06

Fecha de última actualización: 2022-04-06

Texto: Khady Björkdahl

Edición: Alejandra Ganem-Cuenca

Diseño: Anna Johannesson

Ilustración, Teoría del cambio del PSA: Linnéa Frändå

🎯 Propósito de esta guía

En esta guía se presentan los principios y enfoque del Programa Sueco de Alianzas (PSA) para la cooperación con la sociedad civil en el desarrollo y la organización para el cambio. Si bien ha sido redactada para organizaciones suecas, puede ser también utilizada por organizaciones locales.

La guía inicia con una introducción sobre ForumCiv y el Programa Sueco de Alianzas, incluyendo nuestro apoyo a las alianzas estratégicas, nuestro enfoque basado en derechos y la teoría del cambio. Prosigue con una presentación en torno a nuestras perspectivas de desarrollo, la flexibilidad en el enfoque del programa, las modalidades de financiación disponibles y los recursos de capacitación. La guía concluye con consideraciones prácticas respecto a las alianzas y las fases de planificación, supervisión y evaluación de las iniciativas.

El presente documento se complementa con el *Manual de procedimientos para socios del PSA*, donde se detallan los procedimientos del programa. Las organizaciones participantes en el programa, tanto de reciente incorporación como anteriores, deben consultar los dos documentos referidos como guía.

Introducción sobre ForumCiv y el Programa Sueco de Alianzas

ForumCiv, fundada en 1995, es la plataforma de la sociedad civil más grande de Suecia (para información sobre el número de organizaciones miembros, consulte el sitio web de ForumCiv). Los miembros colaboran por una visión compartida sobre un mundo justo y sostenible mediante el afianzamiento de colectivos marginados de todo el mundo que se organizan en la reivindicación de sus derechos.

ForumCiv trabaja activamente en los ámbitos siguientes:

- Promoción de cambios que contribuyan a un mundo justo y sostenible
- Asistencia en la capacitación de actores de la sociedad civil tanto en Suecia como a nivel internacional
- Implementación de programas de desarrollo en determinados países mediante oficinas internacionales que prestan apoyo directo a los socios locales
- Reparto y control de calidad de subvenciones otorgadas a organizaciones suecas activas en los campos de la cooperación internacional para el desarrollo y campañas informativas sobre temas globales
- Establecimiento de una plataforma de intercambio de conocimientos y experiencias entre organizaciones de la sociedad civil sueca

Propósito

Fortalecer los colectivos marginados de todo el mundo que se organizan para la reivindicación de sus derechos y la promoción de cambios que contribuyan a un mundo justo y sostenible

Visión

Un mundo justo y sostenible que empodere a todas las personas para influir sobre el cambio

En la consecución de nuestra visión y propósito, el Programa Sueco de Alianzas apoya las alianzas entre los actores de la sociedad civil que colaboran en la organización, movilización y promoción de cambios para el respeto de los derechos humanos y el afianzamiento de la sociedad civil. Los actores de la sociedad civil desempeñan un papel esencial en la lucha contra la pobreza, contribuyendo al desarrollo socioeconómico y político y fomentando cambios estructurales, es decir, cambios significativos que permanecen en el tiempo. Aparte de abordar problemas específicos, un objetivo clave de los actores de



Sociedad civil

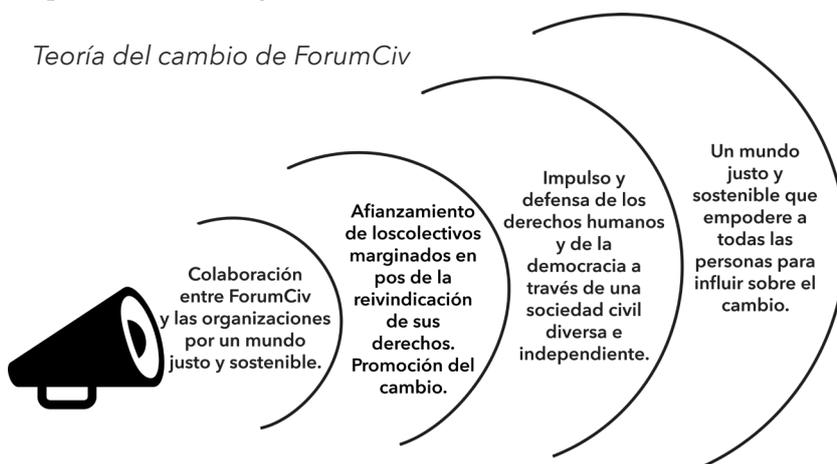
La sociedad civil es un colectivo de personas ajeno al Estado, los partidos políticos, los particulares y las empresas, que actúan conjuntamente en la consecución de objetivos sin ánimo de lucro. Se articula a nivel local, regional y mundial, y abarca, entre otros, movimientos populares, redes, fundaciones, institutos y grupos sin organización formal.

En la presente guía, el término actor de la sociedad civil comprende titulares de derechos comprometidos, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones comunitarias, movimientos, redes y organizaciones informales.

la sociedad civil consiste en el refuerzo de las estructuras y procesos que posibiliten una participación inclusiva de los titulares de derechos en la gobernanza democrática, con el fin de que sus necesidades y perspectivas puedan ser comunicadas y representadas sistemáticamente en el seno de sus comunidades y organizaciones locales, así como entre los titulares de deberes que operan a distintos niveles gubernamentales. Los ejemplos de dichos procesos o estructuras democráticos inclusivos varían según el contexto.

ForumCiv cuenta con una teoría del cambio sobre la manera en que los actores de la sociedad civil impulsan los cambios estructurales. En una teoría del cambio se resume la forma en que un conjunto de actuaciones conducen al cambio que buscamos. El Programa Sueco de Alianzas aplica la teoría del cambio de ForumCiv como guía de las operaciones a nivel general.

Teoría del cambio de ForumCiv



El Programa Sueco de Alianzas concede fondos a una amplia variedad de alianzas que fomentan cambios estructurales para el respeto de los derechos humanos. El Programa Sueco de Alianzas únicamente puede otorgar fondos mediante acuerdos con organizaciones de la sociedad civil. Así pues, las alianzas mencionadas en la presente guía se establecen entre organizaciones suecas y organizaciones locales incluidas en la lista de países receptores de ayuda oficial al desarrollo del Comité de Ayuda al Desarrollo (ODA). A lo largo de la guía empleamos el término organización local en referencia a entidades con las que las organizaciones suecas mantienen una alianza directa. No obstante, el Programa Sueco de Alianzas aspira igualmente a acceder a una amplia diversidad de actores y a estar cerca de donde se produce el cambio. Ello significa que los movimientos populares, las redes y los grupos sin organización formal pueden obtener apoyo a través de colaboraciones con una organización local.

Ejemplo: Afianzamiento de la gobernanza democrática

En algunos países, la asignación de un porcentaje determinado del pre-supuesto municipal la deciden los propios habitantes del municipio en cuestión. No obstante, un problema habitual es que se trata de algo desconocido por el común de la gente y/o hay una movilización insuficiente para participar de dicha oportunidad. En muchas ocasiones, los actores de la sociedad civil han desempeñado un papel clave en garantizar la concientización de los titulares de derechos sobre su derecho a determinar parte del presupuesto municipal y en ayudarles en el acceso a dicho proceso de cara al futuro.

Un ejemplo menos convencional lo ofrece un caso en el que los actores de la sociedad civil organizaron un diálogo público, o debate, entre parlamentarios y comunidades rurales. En este foro, los titulares de derechos pudieron plantear preguntas y proporcionar retroalimentación directa a los parlamentarios, los cuales se vieron obligados a responder frente a sus electores. Dicho diálogo se hizo muy popular y habitual, sirviendo como canal donde los titulares de derechos pueden hacer oír sus voces y los titulares de deberes rendir cuentas de un modo muy directo.

Otros ejemplos más clásicos pueden ser el fomento de la participación en las elecciones y el aumento de la representación en los órganos de gobierno locales, regionales y nacionales.

Un elemento fundamental del Programa Sueco de Alianzas consiste en que las organizaciones suecas y locales —independientemente del tipo de actor de la sociedad civil y del lugar del mundo donde se hallen— se impliquen en la difusión de información, el impulso del debate y la movilización de un amplio apoyo para la labor que desarrollan.

ForumCiv es una organización contraparte estratégica de la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI). La ASDI implementa la estrategia del Ministerio de Asuntos Exteriores de Suecia en la provisión de ayuda al desarrollo a través de organizaciones de la sociedad civil (a menudo denominada Estrategia de las OSC). Es en el marco de dicha estrategia gubernamental en el que la ASDI proporciona financiación al PSA durante un período de cinco años. La ASDI confía a ForumCiv la contribución a la realización de la estrategia gubernamental al tiempo que le concede flexibilidad en la aplicación de su propio marco teórico y de sus sistemas de gestión de subvenciones y de control de calidad.

Ejemplo: Colaboración con organizaciones informales

Para muchos, uno de los obstáculos en la cooperación con organizaciones más informales radica en la necesidad de cumplir con ciertos requisitos vinculados a las subvenciones en lo referente a la gestión financiera y administrativa y al control interno. Es menos probable que dichas organizaciones más informales cuenten con sistemas para garantizar el cumplimiento de un determinado estándar respecto a estas áreas, pero no por ello dejan de ser actores relevantes y dinámicos con una función extremadamente importante que desempeñar en la labor de desarrollo. Por ese motivo, dichos actores suelen integrarse con más frecuencia a través de colaboraciones con una organización local, la cual suele asumir la responsabilidad en relación con los requisitos asociados a la subvención y a la implementación a nivel general.

Existen muchas maneras de incluir a actores más informales en iniciativas financiadas por el PSA. Un ejemplo puede ser que ellos mismos implementen determinadas actividades con los titulares de derechos y/o participen en una campaña. En algunos casos, la organización local opta por gestionar la contabilidad y demás responsabilidades de tipo financiero y administrativo, mientras que en otros prefiere efectuar un estrecho seguimiento de estos aspectos. El método elegido por las organizaciones locales para la inclusión de organizaciones más informales en iniciativas financiadas por el PSA dependerá de factores tales como los riesgos existentes, el perfil de dicho actor y la medida en que pretendan desarrollar su capacidad en los ámbitos de la gestión financiera y administrativa y del control interno



Exclusivamente para miembros

Las organizaciones candidatas al Programa Sueco de Alianzas deben ser miembros de ForumCiv. Solo las organizaciones suecas pueden convertirse en miembros. Visite el sitio web de ForumCiv para información sobre el modo de hacerse miembro. www.forumciv.org



Estrategia

Visite www.sida.se para acceder a la estrategia del Gobierno sueco o a la lista de organizaciones contraparte estratégicas de ASDI.

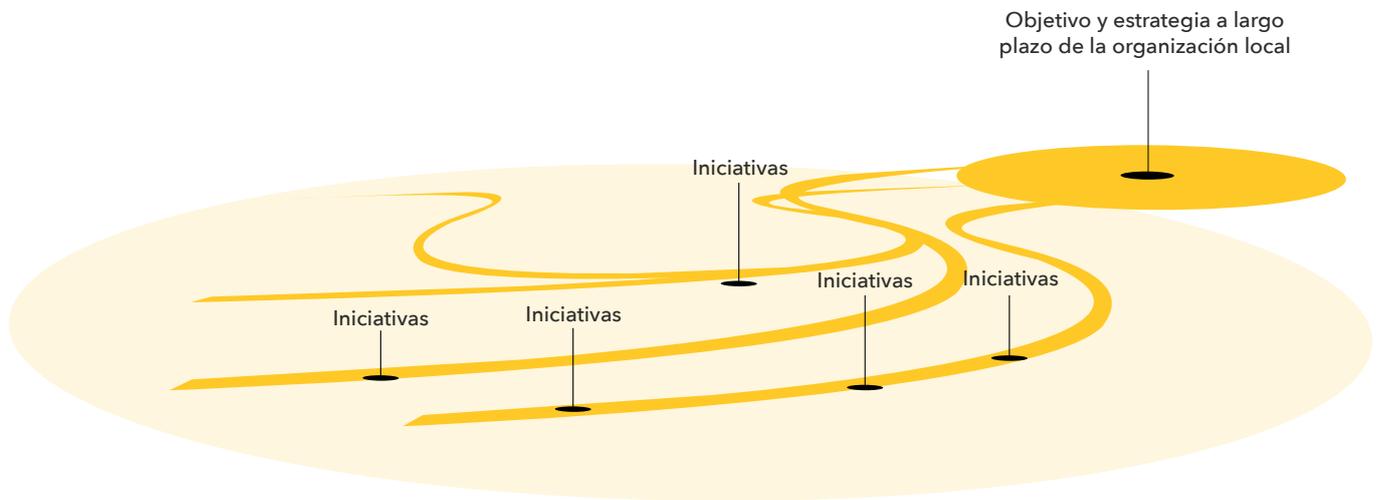
Nuestro apoyo a las alianzas

El propósito de ForumCiv es el fortalecimiento de colectivos marginados de todo el mundo que se organizan en la reivindicación de sus derechos y la promoción de cambios que contribuyan a un mundo justo y sostenible. Dicha labor se lleva a cabo a través de alianzas estratégicas, efectivas y equitativas. En el Programa Sueco de Alianzas, las iniciativas se implementan entre una organización sueca y una o varias organizaciones locales. Nuestro portafolio de socios es diverso. Apoyamos a organizaciones de la sociedad civil de pequeño, mediano y gran tamaño, con capacidades y enfoques temáticos variados. Ahora bien, todas ellas comparten una metodología basada en los derechos y se adhieren a nuestra teoría del cambio.

Para que las alianzas sean estratégicas, efectivas y equitativas, la labor conjunta que desarrollan debe basarse en la estrategia, objetivos y necesidades de la organización local. La organización local posee autonomía para decidir los elementos a priorizar, debiendo la alianza apoyar este aspecto. Por tanto, los socios unen fuerzas en la implementación de iniciativas con metas diseñadas para contribuir de manera gradual al objetivo y la estrategia a largo plazo de la organización local. La naturaleza de una alianza dependerá de las necesidades y prioridades de la organización local.

Son muchas las razones por las que se requiere una implicación estratégica y un énfasis en el apoyo de la labor definida por la organización local. A continuación se indican algunas de ellas:

- Hay más probabilidades de que los actores de la sociedad civil propicien cambios estructurales cuando la labor de desarrollo se fundamenta en los objetivos y estrategia a largo plazo de la organización local
- Al vincular cada una de las iniciativas con el objetivo y estrategia a largo plazo de la organización local, los actores de la sociedad civil pueden dirigir y extraer un mayor provecho de sus esfuerzos, así como evaluar de forma continuada el grado de progreso obtenido hacia ese objetivo
- A través de las alianzas, los actores de la sociedad civil pueden aprender mutuamente de sus conocimientos y experiencias



Cuando se opera en alianzas, resulta esencial considerar los principios internos que las guían. En septiembre de 2010 se reunieron organizaciones de la sociedad civil de todo el mundo a fin de establecer un marco compartido de principios para la definición de la eficacia en las prácticas de desarrollo de los actores de la sociedad civil, así como normas ambientales para operar con una máxima eficiencia. Estos ocho principios son los conocidos como Principios de Estambul sobre Eficacia del Desarrollo de las OSC. Los ocho principios impulsan la eficacia y la equidad y, por consiguiente, la sostenibilidad en las alianzas globales entre actores de la sociedad civil.

Principios de Estambul para el Desarrollo Eficaz de las OSC:

- Respetar y promover los derechos humanos y la justicia social
- Incorporar la igualdad y equidad de género al tiempo que se promueven
- los derechos de mujeres y niñas
- Centrarse en el empoderamiento de las personas, la apropiación
- democrática y la participación
- Promover la sostenibilidad ambiental
- Practicar la transparencia y la rendición de cuentas
- Establecer alianzas equitativas y solidarias
- Crear y compartir conocimientos y comprometerse con el mutuo aprendizaje
- Comprometerse con el logro de cambios positivos y sostenibles



Alianzas equitativas

La búsqueda de una alianza equitativa exige reconocer que la labor de desarrollo internacional se caracteriza por relaciones de poder asimétricas y que se requiere un esfuerzo activo para contrarrestar esto.

Nuestro enfoque basado en derechos

El enfoque basado en derechos de ForumCiv guía la teoría del cambio del Programa Sueco de Alianzas y el modo en que apoyamos las alianzas globales y estratégicas entre los actores de la sociedad civil.

Con dicho enfoque se pretende impulsar, proteger y garantizar los derechos humanos mediante el reconocimiento de que todas las

personas poseen derechos y que los titulares de deberes están obligados a respetarlos. Las personas no deben depender de la caridad ni de la buena voluntad de otros en la satisfacción de sus necesidades y derechos básicos, que incluyen, por ejemplo, la seguridad alimentaria, la educación, la atención sanitaria, la percepción de ingresos o la libertad de expresión. Todos ellos son derechos que los titulares de deberes tienen que garantizar.

A fin de promover el cambio necesario, los titulares de derechos unen sus fuerzas para abordar activamente los problemas que desean subsanar, desarrollando estrategias sobre el modo de propiciar dicho cambio. En otras palabras, se movilizan para organizarse y defender sus intereses. Ello puede manifestarse, entre otros, mediante la unión de titulares de derechos en una comunidad local para la resolución de problemas de tipo local o en su articulación en redes de organizaciones a fin de abordar problemas de ámbito nacional. También puede tratarse de organizaciones de distintos países que enfrentan problemas globales, por ejemplo, actuando frente a la Unión Europea o el Banco Mundial. Existen innumerables ejemplos de colaboraciones entre personas de todo el mundo para hacer frente a desigualdades.

Las desigualdades existentes se deben a problemas estructurales, los cuales tienen raíces profundas, perduran en el tiempo y no pueden ser resueltos por un solo individuo. Para abordar los problemas estructurales y las desigualdades deben determinarse y enfrentarse sus causas primarias, lo que incluye la identificación de las personas responsables y dónde reside la responsabilidad. Los Estados, es decir, las instancias gubernamentales y sus representantes, son los titulares de deberes formales y los que tienen la obligación de proteger, promover e implementar los derechos humanos. También hay titulares de deberes informales, los cuales pueden detentar un poder y reconocimiento social significativos. Todo individuo, grupo o institución con capacidad para influir sobre la vida de los titulares de derechos constituyen titulares de deberes informales.

Los actores de la sociedad civil ejercen un papel clave a la hora de movilizar y promover que los titulares de deberes asuman su responsabilidad en el respeto de los derechos humanos, sin discriminaciones. Resulta necesario centrarse en los titulares de deberes tanto formales como informales para lograr un cambio estructural.

Con frecuencia, los titulares de derechos y la sociedad civil no constituyen grupos diferenciados. Por ejemplo, cuando los titulares de

Fomento de la rendición de cuentas

En un país afectado por una corrupción extendida entre funcionarios gubernamentales y una pobreza generalizada, los actores de la sociedad civil formaron una coalición para abogar por el acceso público al presupuesto anual del gobierno. Esto fue percibido como un paso clave para obligar a este a rendir cuentas sobre el gasto público en desarrollo humano. Los actores de la sociedad civil se mostraron implacables en sus demandas y finalmente lo consiguieron, lo que supuso un logro histórico. El gobierno publica ahora el presupuesto anual aprobado por el parlamento.



Consideración de las condiciones previas

Las estructuras, capacidades e influencia del Estado varían de acuerdo con el contexto, debiendo tener esto en cuenta las iniciativas de desarrollo.

derechos se unen para establecer redes, organizaciones comunitarias, movimientos u otra modalidad organizativa, se convierten en parte de la sociedad civil. De manera similar, los titulares de deberes informales también pueden superponerse con los titulares de derechos y los actores de la sociedad civil, lo que hace innecesaria la aplicación de una categorización estricta de los actores.

La categorización en actores de la sociedad civil, titulares de derechos y titulares de deberes formales e informales tiene como finalidades principales las siguientes:

- Mostrar la importancia y el papel de la organización colectiva en la consecución del cambio
- Mostrar dónde reside la responsabilidad
- Mostrar el modo en que puede darse la distribución del poder
- Mostrar cómo pueden contribuir los distintos actores a la resolución de un problema

Trabajando con un enfoque basado en derechos, los actores de la sociedad civil afianzan la apropiación democrática y de base de un movimiento. La transparencia constituye un componente clave necesario para la colaboración entre los distintos actores. La transparencia proporciona legitimidad a la labor en curso, promueve la confianza entre los diferentes actores involucrados, genera compromiso al mostrar claramente lo que se está haciendo e impulsa el sentimiento de inclusión entre las personas, lo cual refuerza la apropiación. Al mismo tiempo, garantizar una apropiación sólida fortalece la profundidad y longevidad del compromiso, lo cual es imprescindible para abordar los problemas estructurales. Habilita asimismo una sociedad civil legítima que representa las necesidades y prioridades de los titulares de derechos en el cuestionamiento de las causas primarias de las desigualdades.

Actividades orientadas al servicio

En algunos contextos puede también requerirse la provisión de otras formas de apoyo para afianzar la capacidad colectiva de las personas. Por tanto, los actores de la sociedad civil combinan en ocasiones la concientización, la movilización y la promoción con la prestación de ciertos servicios necesarios. Con las actividades orientadas al servicio se pretende posibilitar que los titulares de derechos participen en la organización y movilización, pero no sustituir servicios que deben proveer los titulares formales de deberes. Reconocemos la necesidad de aplicar este doble enfoque en ciertos contextos, lo cual tenemos en cuenta en nuestras evaluaciones.



Titular de deberes informal

Los titulares de deberes informales pueden ser, por ejemplo, líderes indígenas, tradicionales, religiosos o culturales, progenitores, cabezas de familia, maestros, líderes de instituciones educativas, institutos y medios de comunicación y empresas. Asimismo, pueden ser de ámbito nacional o internacional. Quiénes son considerados titulares de deberes informales y el papel que desempeñan dependerá del contexto.

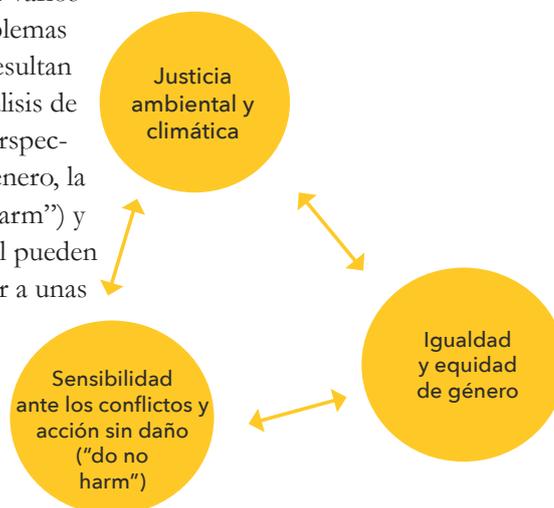
Cambio estructural

Son cambios estructurales aquellos que tienen lugar, por ejemplo, en las prácticas religiosas, tradicionales o culturales, en las políticas y disposiciones gubernamentales, en las proposiciones de ley y la legislación y en los discursos políticos, gastos del gobierno, etc.

Puede ser la enmienda de una ley que fomenta el acceso al voto en las elecciones o que tipifica como delito una vulneración específica de los derechos humanos. También puede tratarse de un cambio en la postura pública de una institución religiosa respecto a un tema concreto (en una sociedad donde estas mantienen un poder significativo).

Nuestras perspectivas de desarrollo

Las desigualdades de género, los conflictos y las injusticias ambientales y climáticas son problemas que infringen simultáneamente varios derechos humanos, a menudo interrelacionados. Dichos problemas se derivan de sistemas sociales profundamente arraigados y resultan en un acceso desigual al poder y los recursos. Mediante el análisis de las causas primarias de los problemas y la aplicación de las perspectivas de desarrollo en relación con la igualdad y equidad de género, la sensibilidad ante los conflictos y la acción sin daño (“do no harm”) y la justicia ambiental y climática, los actores de la sociedad civil pueden promover más eficientemente un cambio positivo y contribuir a unas sociedades más equitativas.



Ejemplo: Vinculación de las perspectivas

Un conflicto puede verse impulsado por un reparto desigual de los recursos naturales entre las comunidades o a causa de una migración forzada por el cambio climático, resultando en una mayor concentración de la población y en disputas por los recursos. Los estudios evidencian que mujeres y niñas tienden a verse afectadas de una forma desproporcionada por los conflictos armados, ya que pueden ser víctimas de violencia sexual y vulnerables a la degradación del orden público.

Las normas discriminatorias de género provocan una mayor exposición a los riesgos climáticos para algunos respecto a otros. Las investigaciones realizadas demuestran que las minorías de género han sufrido en mayor medida durante y después de los desastres debido a la ausencia de normas jurídicas en países que no reconocen oficialmente dichas minorías (Gaillard et al., 2017).

Las mujeres, las niñas y las minorías de género están más expuestas a la degradación ambiental y al cambio climático debido a las normas sociales constringentes, las cuales limitan su influencia y acceso a la toma de decisiones respecto a bienes y servicios ambientales, siendo además más vulnerables por la reducción de los mecanismos de afrontamiento. La gestión de conflictos resulta necesaria para garantizar una mejor administración colectiva de los recursos naturales y el medio ambiente.

El cuestionamiento de las normas patriarcales injustas suele generar conflictos con los individuos o grupos detentores del poder. Si no se gestionan adecuadamente, dichos conflictos pueden desembocar en una fuerte reacción contra las mujeres, las niñas y las minorías de género. Una vulneración habitual es su falta de acceso y control sobre los recursos naturales, entre ellos la tierra, como resultado de las normas de género.

Igualdad y equidad de género

La igualdad de género implica un mismo acceso de todos los géneros a los derechos, las responsabilidades y las oportunidades. El género es una construcción social por el que la sociedad trata a las personas de manera distinta en función de sus expectativas en relación con los diferentes sexos biológicos. El tratamiento de los diversos géneros, incluyendo las expectativas sobre la conducta esperada, viene determinado por lo percibido como “normal”, es decir, lo que se conoce como normas dentro de una sociedad o cultura determinadas. Dichas normas reproducen los sesgos de género, la exclusión y la persecución de las personas por razón de su identidad o expresión de género y su orientación sexual.

Un enfoque de equidad de género resulta esencial en la consecución de la igualdad de género. Para alcanzar la igualdad de género, debemos reconocer que los individuos poseen diferentes identidades y que, mientras algunas de ellas son valoradas por la sociedad, otras colocan en desventaja a las personas. Es decir, algunas personas se hallan en una posición ventajosa y otras en desventaja por el trato que la sociedad tiene hacia las diferentes identidades. A fin de garantizar que todos los géneros gocen de unas mismas oportunidades, ciertos individuos o colectivos pueden precisar de más apoyo y/o recursos que otros.

Sensibilidad ante los conflictos y acción sin daño (“do no harm”)

La sensibilidad ante los conflictos constituye un elemento central en el trabajo para el desarrollo, independientemente de que operemos en un entorno sujeto o no a un conflicto armado. En ambas situaciones deben abordarse, entre otros, las relaciones conflictivas, los desequilibrios de poder y las causas primarias de la desigualdad. Cuando se desafía al statu quo y se denuncian las desigualdades o se promueve la defensa de los derechos humanos, los actores de la sociedad civil pueden avivar en cierta medida las tensiones ya existentes y/o poner el foco sobre ciertos conflictos que tal vez no eran tan visibles anteriormente.

Aunque puede resultar un desafío, es importante que los actores de la sociedad civil intenten crear puntos de conexión en vez de intensificar la polarización existente, así como respaldar una gestión constructiva de los conflictos.

Un conflicto puede concebirse como una situación en la que dos o más partes perciben como incompatibles sus mutuos intereses, ya se trate de creencias, ideas, necesidades, valores, objetivos o enfoques

contrapuestos. Además, los conflictos se manifiestan a muchos niveles, por ejemplo, entre individuos, grupos sociales, clases sociales o estados, y pueden ser de ámbito localizado o global. Una herramienta para mostrar sensibilidad es el marco de la acción sin daño (conocido también con el término inglés “do no harm”). Dicho marco nos permite reducir al mínimo el riesgo de causar daños involuntarios a través de una intervención (acción) o no intervención (inacción). Nos ayuda a comprender mejor la dinámica del conflicto, los actores y las relaciones entre estos dentro del mismo, así como el modo en que nuestra acción o inacción puede repercutir sobre la disputa.

Si bien el marco de actuación de la acción sin daño fue desarrollado para actores que operan en entornos de conflicto armado, nosotros lo llevamos un paso más allá considerándolo como un enfoque y una mentalidad relevante en todas las iniciativas de desarrollo. Estimamos que, independientemente de que el contexto se caracterice o no por un conflicto armado, todos los actores de la sociedad civil deben planificar para reducir al mínimo el riesgo de causar daños, del tipo que sean. Dicho enfoque ampliado de acción sin daño constituye un componente fundamental de la participación responsable en el desarrollo, ayudando a afianzar nuestros análisis de riesgos y enfoques.

Justicia ambiental y climática

La justicia ambiental y climática son componentes esenciales a la hora de abordar la degradación ambiental y el cambio climático. La justicia ambiental es el trato justo y la participación significativa de todas las personas en lo que concierne el desarrollo, la implementación y el cumplimiento de las leyes, normativas y políticas de tipo ambiental. Todo el mundo tiene derecho a disfrutar del mismo grado de protección respecto a las amenazas contra el ambiente y la salud y a un acceso igualitario en el proceso de toma de decisiones para la preservación de un entorno saludable donde vivir.

La justicia climática se centra en las causas primarias del cambio climático y en las modificaciones necesarias para lograr un cambio. Es el compromiso de subsanar la carga desproporcionada del cambio climático que soportan las personas sujetas a la pobreza y la marginación. Ello exige una democracia participativa en el cambio de dichos sistemas, lo cual requiere el desmantelamiento de las estructuras nocivas de poder. Pone de manifiesto la vulneración de los derechos de los jóvenes y de las generaciones futuras a vivir en un planeta sano debido a actuaciones inadecuadas y a una degradación ambiental acelerada.



Una perspectiva interseccional

Una perspectiva interseccional arroja luz sobre las conexiones entre las estructuras patriarcales y otras formas de opresión basadas en la nacionalidad, raza, etnia, clase social, orientación sexual, identidad de género, discapacidad, edad, ideología política o religión. Puede proveer una herramienta para la comprensión de las relaciones de poder y también de cara a su transformación. ForumCiv aplica un análisis interseccional para captar mejor la complejidad del día a día de las personas y crear actuaciones más relevantes.

Resulta esencial que nosotros, en tanto que actores de la sociedad civil, analicemos también el modo en que nuestras iniciativas pueden contribuir a la degradación ambiental y que recurramos a métodos que reduzcan al mínimo este impacto negativo.

Integración de las perspectivas de desarrollo

Las perspectivas de desarrollo se integran de dos formas dentro del Programa Sueco de Alianzas. La primera de ellas es mediante la inclusión de un amplio abanico de alianzas, varias de ellas centradas en gran medida en la igualdad y equidad de género, la justicia ambiental y climática y/o la sensibilidad ante los conflictos y la acción sin daño. Dichas alianzas contribuyen a reforzar la aplicación de las perspectivas del PSA a través de sus actividades al ser entidades “expertas” que cuentan con la posibilidad de aportar al intercambio de conocimientos y experiencias dentro de su área de especialización.

La segunda vía es mediante la inclusión de las perspectivas en los análisis a distintos niveles y la integración de un enfoque general de acción sin daño en sus análisis de riesgos. Ello informa tanto al Programa Sueco de Alianzas como a nuestros socios sobre el modo y la medida en que dichas perspectivas resultan pertinentes para las alianzas y para el trabajo en desarrollo. La consideración de las perspectivas de desarrollo y de otras perspectivas o áreas temáticas nos permite comprender mejor los problemas, analizar las relaciones de poder que afectan a los titulares de derechos y planificar iniciativas eficaces para el cambio.

Nuestra teoría del cambio

El Programa Sueco de Alianzas ha desglosado la teoría del cambio de ForumCiv en tres procesos clave donde participan los actores de la sociedad civil para lograr un cambio estructural al organizarse.

Dichos procesos constituyen una teoría del cambio programática sobre un enfoque basado en derechos que describe el modo de efectuar el cambio a través de la organización y del poder colectivo.

Los siguientes procesos se refuerzan y complementan mutuamente:

- Concientización
- Movilización
- Promoción

Concientización

La primera condición para el poder colectivo es la toma de conciencia. Este proceso consiste en el análisis y comprensión de las barreras estructurales que obstaculizan los derechos humanos.



Cambio climático

El cambio climático alude a la alteración de nuestro clima impulsada por la actividad humana que ha llevado a la emisión de un nivel sin precedentes de gases de efecto invernadero, la cual ha provocado un incremento de las temperaturas globales y una desestabilización a nivel planetario.

En esta fase del proceso de organización, los titulares de derechos identifican en su contexto las causas primarias del problema que les impiden acceder a sus derechos, así como las áreas donde pueden ejercer influencia y los actores en los que deben centrarse para generar un cambio. La concientización contribuye al esfuerzo organizativo mediante la identificación de las causas primarias de un problema y sus posibles soluciones. Convierte a los actores no organizados, ya sean titulares de derechos individuales o colectivos, en actores de la sociedad civil que comienzan a organizarse para la reivindicación de sus derechos. Aunque organizarse no es un proceso lineal, la concientización abre un escenario para generar poder colectivo (movilización) y usar este en el cambio de las decisiones de los titulares de deberes (promoción).

Movilización

La movilización es el proceso en el que los actores de la sociedad civil unen sus fuerzas para lograr cambios. En esta fase, organizarse consiste en decidir la manera de hacerlo para la implantación de una estrategia de cambio. Si bien existen diferentes formas de organizarse en la consecución de un cambio social y político, es importante que el tema objetivo sea lo suficientemente específico y realista para generar un cambio significativo a través de un esfuerzo específico y concertado. En la práctica, los titulares de derechos escogen una parte de un problema mayor en el proceso de planificación y delinear una estrategia para abordarlo de manera gradual.

El papel de los actores de la sociedad civil consiste en poner en práctica una organización empoderada. El empoderamiento hace referencia a la capacidad de las personas de elegir y de tener voz en las decisiones que les afectan. Dentro de esta perspectiva, tomar decisiones para las personas las desempodera. Así pues, la organización empoderada implica el reconocimiento y valoración de la diversidad de antecedentes, necesidades y condiciones de vida de los individuos que conforman un movimiento. Ello se lleva a cabo fomentando en todas las actividades una inclusión que permita la participación de los titulares de derechos con perspectivas y experiencias distintas y a menudo desatendidas. El fomento de la inclusión supone un compromiso a largo plazo e integral con la igualdad en las relaciones sociales. Con esta forma de movilización, los actores de la sociedad civil respaldan la apropiación democrática de base de un movimiento y se aseguran que las decisiones y enfoques tengan legitimidad entre los titulares de derechos a cuyas vidas afecta.

Ejemplo

De grupos de autoayuda a sindicatos:

Dos organizaciones se aliaron para promover los derechos laborales de las trabajadoras del hogar. Este colectivo de titulares de derechos, compuesto por niñas y mujeres, no posee derechos legales en cuestión de salario mínimo, horario laboral o, incluso, días libres. Son explotados y están mal pagados. Los socios comenzaron creando pequeños grupos de autoayuda centrados en el intercambio de experiencias, así como en la alfabetización y la formación profesional, resultando luego en un sindicato compuesto por dos secciones. Dicho sindicato se dedica ahora a la defensa de los derechos de las trabajadoras del hogar.

Promoción

La promoción hace referencia a los esfuerzos mediante una acción colectiva para el cuestionamiento y cambio de las decisiones de los titulares de deberes relevantes. Algunos de los cambios se encuentran dentro del alcance de los propios titulares de derechos, mientras que otros exigen la implicación de los titulares de deberes formales e informales que detentan poder social. La organización en esta fase conlleva la implementación de estrategias de promoción con los actores relevantes dentro del contexto. Podrán aplicarse diferentes métodos de participación y de promoción del cambio pretendido en función de la posición de interés e influencia del actor.

Los actores de la sociedad civil poseen un importante papel en el apoyo al desarrollo e implantación de una estrategia de promoción por parte de los titulares de derechos en su conjunto. Una estrategia de promoción describe la manera de involucrarse, entre otros, con los distintos titulares de deberes. Lo más probable es que cada actor requiera un enfoque diferente, dependiendo de sus intereses y poder social.

Asimismo, los actores de la sociedad civil pueden unirse en defensa de intereses compartidos mediante la formación de relaciones cooperativas con otros actores del mismo tipo, por ejemplo, a través de alianzas o redes de carácter local, regional, nacional o internacional. La actuación de promoción respecto a los titulares de deberes puede adoptar muchas formas y variar según las condiciones preliminares y necesidades.

La naturaleza de su labor de promoción es compleja, desarrollándose a través del diálogo y la colaboración con los titulares de deberes. Los actores de la sociedad civil deben ser estratégicos en su implicación con los titulares de deberes. Han de planificar con cuidado cómo maximizar los beneficios en su estrecha colaboración con los titulares de derechos al tiempo que se aseguran de preservar su integridad como entidad independiente y su legitimidad a los ojos de los titulares de derechos.

Ejemplo

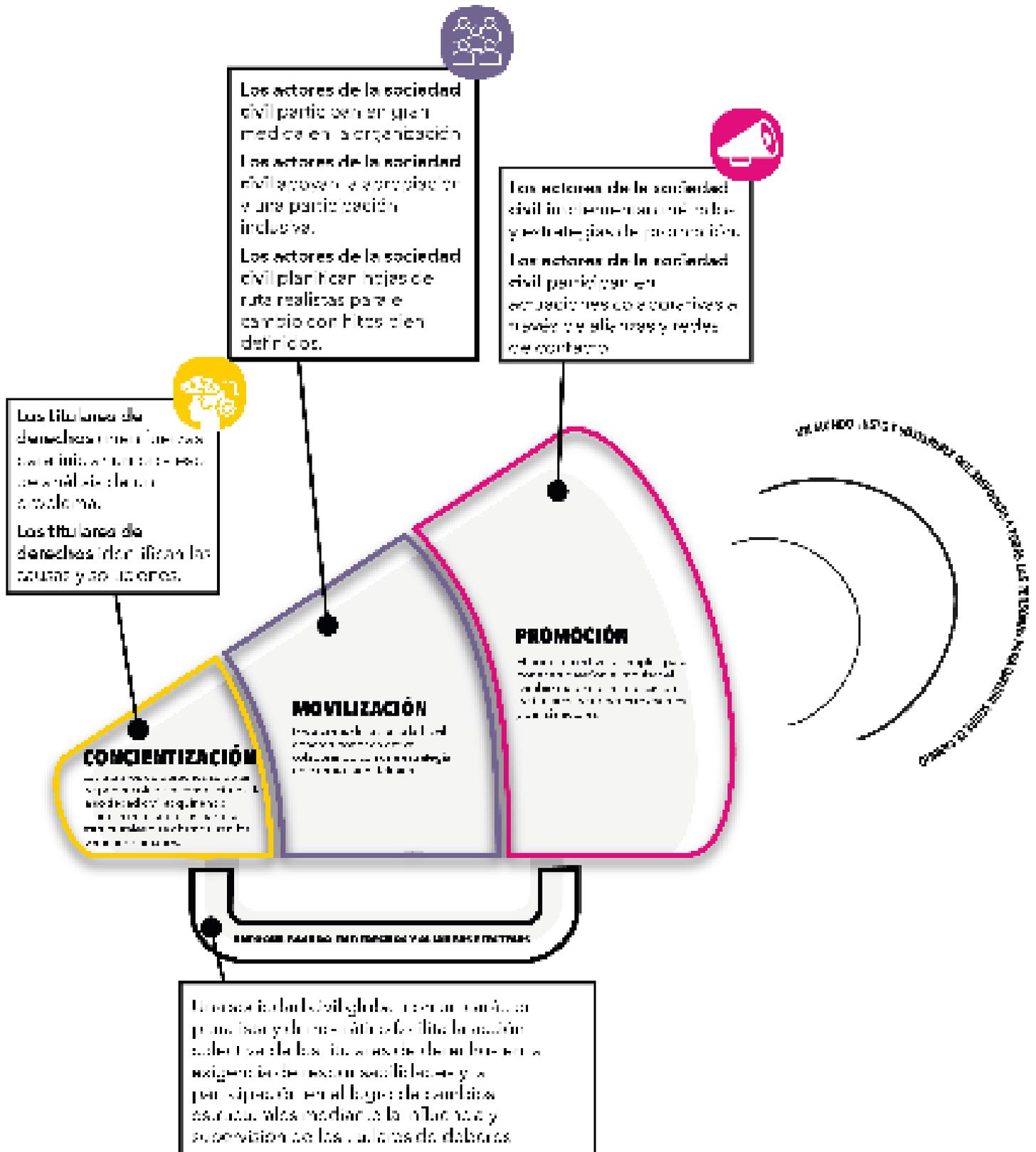
Promoción conjunta:

Unos actores de la sociedad civil se han esforzado durante muchos años por realizar actividades de promoción ante las autoridades dentro de un entorno de represión política. Con el fin de reducir al mínimo los riesgos para las distintas organizaciones de la sociedad civil, estas unieron fuerzas con la creación de una asociación que opera bajo un nuevo nombre. Dicha asociación se compone de organizaciones comunitarias, de ámbito nacional e internacional, activas en el país. Han constituido una junta directiva que moviliza fondos para reforzar las técnicas de promoción y las medidas de seguridad entre las organizaciones miembros. Desarrollan conjuntamente iniciativas de promoción políticamente sensibles, cosechando un mayor éxito con este método.

Interacción con los titulares de deberes:

En varios municipios ha habido una alta rotación de funcionarios locales, lo que ha resultado en una falta de conocimiento acerca de sus funciones y responsabilidades. A ello se añade una débil relación entre los titulares de derechos y los funcionarios, así como numerosos problemas de desarrollo. Por consiguiente, los actores de la sociedad civil y los titulares de derechos han diseñado una iniciativa para la capacitación de funcionarios de reciente elección sobre sus funciones y responsabilidades, así como de los titulares de derechos en torno a sus responsabilidades, y con el propósito de reforzar los mecanismos de comunicación entre ambos. Ello ha propiciado una mejora significativa en la presencia y capacidad de respuesta de los funcionarios locales ante los problemas experimentados por los habitantes de su municipio.

Ilustración: La alianza sueca Teoría del cambio de ForumCiv



Ejemplos: Vinculación de las alianzas con nuestra teoría del cambio

Existen innumerables ejemplos sobre el modo en que se forman las alianzas, la finalidad de estos es mostrar cómo pueden arraigarse las alianzas en la labor de una organización local y la manera de vincularlas con la teoría del cambio del Programa Sueco de Alianzas. Las distintas iniciativas no tienen por qué abarcar los tres componentes de la teoría del cambio del PSA. Lo principal es que se refuercen entre sí e impulsen el progreso.

Unión de actores de la sociedad civil en una iniciativa de concientización:

Una organización local ha decidido comenzar a actuar en la prevención del alcoholismo y otras formas de abuso de sustancias, lo que constituye un ámbito temático y un grupo de titulares de derechos nuevos para esta entidad. Al no haberse implicado en este campo anteriormente, buscaron una alianza con otra organización que sí lo había hecho. Dicha entidad resulta ser una organización de Suecia dedicada a la prevención del abuso

de sustancias en este país, y que cuenta con una vasta experiencia en la actuación con titulares de derechos que luchan con este problema, así como con sus familias. El objetivo a largo plazo de dicha organización local no consiste únicamente en la concientización al respecto del abuso de sustancias, sino también en el apoyo a la movilización de los titulares de derechos, la promoción de un cambio estructural y, en última instancia, el logro de un cambio en

lo que respecta el gasto público para que el gobierno, por ejemplo, establezca y financie centros de apoyo y rehabilitación.

Sin embargo en un comienzo, la organización local y la sueca optaron por presentar una solicitud al Programa Sueco de Alianzas sobre una iniciativa centrada principalmente en el proceso de concientización.

Coalición de actores de la sociedad civil en una iniciativa de movilización:

Una organización local lleva apoyando discretamente en los últimos años a comunidades locales que se han visto perjudicadas por una fábrica próxima. Dicho respaldo se ha prestado de forma discreta por el temor de la organización a una fuerte reacción por parte de las autoridades locales, las cuales se benefician económicamente de la presencia de la planta, que es propiedad de un compañía extranjera. Los titulares de derechos y la organización local han llegado conjuntamente a la

conclusión de que se precisa un apoyo más proactivo para detener la contaminación originada por la fábrica. Esto requiere tanto actividades de movilización como un diálogo con las autoridades locales y, posiblemente, con los representantes de la fábrica. Con el fin de reducir el riesgo de reacciones bruscas y aumentar las probabilidades de que se tomen en serio las demandas, la organización local decidió asociarse con una reconocida organización sueca con una presencia activa en el país en el

ámbito de la justicia ambiental, y que las autoridades tienen en alta estima por su enfoque y aportaciones. Juntas presentaron una solicitud al Programa Sueco de Alianzas en relación con una iniciativa centrada en la movilización comunitaria y el diálogo con las autoridades locales y los representantes de la fábrica. El objetivo a largo plazo de la organización local es la implementación práctica por parte del gobierno de la normativa vigente sobre protección ambiental.

Coalición de actores de la sociedad civil en una iniciativa de promoción:

Una organización local está apoyando un fuerte proceso de movilización entre los titulares de derechos con los que ha estado implicada. Los titulares de derechos están formando una o más agrupaciones pequeñas que realizan labores de promoción ante funcionarios locales para la financiación de determinados servicios esenciales precarios o no disponibles. La organización local y los titulares de derechos son conscientes de la necesidad de modificar la política a nivel nacional para dotar a las autoridades locales de más

recursos que puedan destinarse a la financiación de dichos servicios esenciales. Por eso, la organización local pretende desarrollar en paralelo actividades de promoción frente al gobierno nacional. Para una máxima eficacia, buscan asociarse con otras organizaciones de ámbito local y nacional también implicadas en el desarrollo y la promoción rural. En lo que respecta a dicha iniciativa, la organización local ha decidido asociarse con una organización sueca con la que mantuvo contacto en el pasado y que tiene establecidas varias

alianzas con organizaciones locales y nacionales de este tipo en el país. La organización sueca y sus socios están interesados en la implementación de una actuación de promoción del cambio a nivel nacional.

Juntos han presentado una solicitud al Programa Sueco de Alianzas sobre una iniciativa que incluye principalmente una campaña pública, reuniones con titulares de deberes y la elaboración de un informe sobre las condiciones de vida de los titulares de derechos.

Un enfoque de flexibilidad y transparencia

Si bien el Programa Sueco de Alianzas requiere que los socios tengan objetivos claros y una lógica sobre el modo de lograrlos, es flexible en lo que concierne a los detalles acerca de las actividades, el presupuesto, las modificaciones durante la implementación, el monitoreo, evaluación y reporte. El nivel de flexibilidad en el marco del acuerdo se determina sobre la base de un diálogo con los socios y la valoración de cada alianza. Dependiendo de la alianza y de las condiciones previas, se podrá solicitar a los socios que provean la información adicional considerada necesaria para las evaluaciones.

Creemos que con la adopción de este enfoque más abierto podemos contribuir a una apropiación más firme de los socios sobre sus propias iniciativas y asegurar el arraigo del trabajo de desarrollo dentro de las organizaciones locales. También pretendemos facilitar la posibilidad de adaptaciones rápidas en los casos necesarios, puesto que los contextos suelen cambiar y pueden surgir resultados inesperados o imprevistos que exijan la reevaluación de los métodos y de la estrategia por parte de las organizaciones. Este enfoque, junto con unas evaluaciones más a fondo a nivel organizacional, tiene también en cuenta la diversidad presente entre los socios del Programa Sueco de Alianzas en lo que respecta las metodologías, recursos, capacidad, tamaño, etc. Además, se puede disponer de más tiempo para discusiones estratégicas en lugar de tener que ajustarse a unas plantillas y unos requisitos de notificación estrictos que no necesariamente benefician la labor estratégica.

A las organizaciones suecas se las insta además a promover la flexibilidad de cara a las organizaciones locales, lo cual concierne sobre todo las posibilidades y modos en que se gestionan los cambios durante la implementación y la forma en que pueden llevarse a cabo los reportes. Una mayor flexibilidad dentro de la alianza requiere igualmente una comprensión mutua de, entre otros, los siguientes aspectos:

- Recursos, capacidades, herramientas y metodologías existentes
- Sistemas de control interno y de gestión financiera y administrativa
- Sistemas de planificación, implementación, monitoreo, evaluación y reporte
- Necesidades de capacitación

El aumento de la flexibilidad exige también creación de confianza, transparencia entre las organizaciones y parámetros de colaboración

bien definidos. Este ejercicio no solo ayuda a generar condiciones para una mayor flexibilidad, sino también a abordar posibles desafíos y riesgos, reforzando además la rendición de cuentas y el control interno.

Nuestras modalidades de financiación

El programa cuenta con tres modalidades de financiación: piloto, nivel medio y nivel alto. Todas las modalidades de financiación han sido concebidas para el afianzamiento de las alianzas globales, la apropiación local y el trabajo de desarrollo de las organizaciones locales. Estas modalidades fomentan igualmente el aprendizaje mutuo y la capacitación a nivel organizativo.

La de financiación piloto contribuye a asentar las bases para alianzas e iniciativas. La financiación de alianzas de nivel medio ha sido diseñada para proveer a los socios una mayor apropiación y adaptabilidad durante la implementación. La Financiación de alianzas de nivel alto, que es la modalidad que ofrece la mayor flexibilidad, se reserva a un reducido número de entidades suecas de gran capacidad.

En todas las modalidades de financiación promovemos un diálogo continuo entre los socios en relación con el progreso de su cooperación y su vinculación con la labor estratégica de la organización local.

Para detalles sobre requisitos de cualificación, solicitudes, reportes y/o evaluaciones, vea el Manual de procedimientos para socios del PSA. Es necesario consultar el manual antes de remitir cualquier solicitud.



Los socios pueden remitir sus aplicaciones en la apertura de un plazo de solicitud. Dichos plazos se anuncian siempre en el sitio web de ForumCiv.



El Programa Sueco de Alianzas cuenta con tres modalidades de financiación diferenciadas.

Financiación piloto de alianzas

La subvención máxima en el marco de la financiación piloto de alianzas asciende a 300.000 SEK, con un período máximo de implementación de 18 meses.

Esta modalidad ayuda a sentar las bases para unas alianzas y un trabajo por el desarrollo más estratégicos, efectivos y equitativos. Las organizaciones pueden recurrir a estos fondos de numerosas maneras en función de su situación dentro de la alianza y de las eventuales necesidades de las organizaciones locales. El principal propósito de la Financiación piloto de alianzas es reunir a los socios para la evaluación de sus organizaciones y determinar cómo pueden colaborar en iniciativas que contribuyan a la estrategia y objetivo a largo plazo de la organización local.

Para solicitar financiación, los socios aplicantes deben haber establecido ya una alianza. El requisito mínimo para una alianza establecida es que se haya efectuado una colaboración previa que haya permitido entablar una relación de confianza y transparencia entre los socios y que exista la intención de cooperar en una o más iniciativas. Como en las demás modalidades de financiación, los socios deben evaluar el nivel de riesgo asociado al establecimiento de un acuerdo.

Los socios pueden optar por implementar los siguientes tipos de actividades dentro de la modalidad de financiación piloto de alianzas. Todas las actividades fuera de este ámbito se evaluará de acuerdo al caso específico:

- Sesiones de planificación estratégica y práctica entre los socios
- Realización de un análisis de problemas y actores con titulares dederechos y/o actores relevantes
- Realización de una evaluación financiera, administrativa y de capacidades
- (FACT) conjunta para la identificación de las necesidadesde capacitación
- Evaluaciones internas de la organización u organizaciones y de la alianza
- Realización de un análisis de riesgos conjunto
- Sesiones de planificación con titulares de derechos y otros actores relevantes
- Reuniones con otros actores relevantes
- Realización de un estudio de base
- Realización de una evaluación más exhaustiva de la capacidad organizativa
- Acciones de capacitación



Actores relevantes

Si se considera apropiado y seguro, puede ser beneficioso incluir en alguna medida a titulares de deberes formales e informales dentro de las primeras fases de una iniciativa de desarrollo. Ello puede aumentar el compromiso y confianza de estos al respecto de las actuación pretendida de los actores de la sociedad civil.

Estudio de base

Un estudio de base es un examen que recopila datos específicos sobre la situación actual para facilitar una comparación anterior y posterior tras el término de la iniciativa. Si ya se ha desarrollado un análisis exhaustivo de la problemática, tal vez no se requiera elaborar también un estudio de base. Además, algunos actores de la sociedad civil optan por realizar un estudio de base, por ejemplo, cuando no se dispone de estadísticas públicas relevantes para la planificación, monitoreo y evaluación de una iniciativa determinada, o si se precisa de una segunda ronda de información más detallada respecto a la recabada en el análisis del problema.

- Establecimiento de colaboraciones con actores de la sociedad civil y otros
- Realización de una auditoría externa

Financiación de alianzas de nivel intermedio

El importe máximo dentro de la modalidad de financiación de alianzas de nivel medio asciende a 3.000.000 SEK al año por cada organización sueca, estableciéndose un período máximo de implementación de las iniciativas de 3 años. Cada solicitud puede incluir varias organizaciones locales y países.

La modalidad de financiación de alianzas de nivel intermedio combina en un solo paquete financiación tradicional con un tipo más flexible de apoyo. Se aplica con iniciativas cuyas metas han sido diseñadas para contribuir gradualmente a la estrategia y objetivo a largo plazo de la organización local, proporcionando a los socios flexibilidad en la planificación, implementación y reporte de las subvenciones.

Para ello, el Programa Sueco de Alianzas evaluará la alianza y la cooperación de las organizaciones, lo que implica una comprensión y valoración en profundidad de las entidades en sí. El nivel de flexibilidad se basará en la evaluación de las capacidades, sistemas, procedimientos y operaciones de las organizaciones, así como en sus cooperaciones previas.

Un mayor nivel de flexibilidad no significa que no se apliquen restricciones con la subvención. Las actividades y el uso del presupuesto deben mantenerse siempre dentro del ámbito del PSA y ajustarse a las directrices del programa y las condiciones del acuerdo.

Financiación de alianzas de alto nivel

Las organizaciones suecas que solicitan la modalidad de financiación de alianzas de este nivel aspiran a obtener subvenciones superiores a 3.000.000 SEK. El período máximo de implementación es de cinco años.

La modalidad de Financiación de alianzas de nivel alto, la más flexible dentro del Programa Sueco de Alianzas, ha sido concebida para organizaciones de gran capacidad que operan con múltiples socios. La capacidad de una organización sueca se evalúa en función de su aptitud para efectuar una labor de desarrollo basado en derechos y de comunicación acorde con la teoría del cambio del Programa Sueco de

Aplicamos un enfoque de "espectro" donde la flexibilidad variará de acuerdo con la capacidad organizativa y las operaciones de las organizaciones locales.

UN APOYO MÁS FLEXIBLE



Alianza y capacidad organizativa reforzadas.

Operaciones estratégicas y basadas en derechos reforzadas.

UN APOYO MENOS FLEXIBLE

Alianzas, así como por su capacidad institucional para la gestión al programa sobre temas relacionados con este. Ello puede ser, por ejemplo, en forma de seminarios o talleres centrados en áreas temáticas y/o geográficas específicas. En relación a esto, tratamos de resaltar los conocimientos y experiencias de los socios y ayudamos a proveer una plataforma para su intercambio, asumiendo así un papel de facilitadores.

Llevamos también a cabo análisis periódicos para la identificación de áreas comunes donde los socios sueco podrían obtener apoyo. Desarrollamos para estos temas recursos o eventos específicos que son puestos a disposición de todos los socios suecos que participan en el programa. En función de la naturaleza de la temática, puede resultar apropiado el desarrollo de material de acceso digital, cursos de aprendizaje electrónico, seminarios en directo u otros métodos de entrega. Los socios comparten recursos e información sobre eventos de manera periódica. Además, ForumCiv impulsa ampliamente el intercambio de capacidades entre todas las organizaciones suecas, beneficiando también organizaciones que operan con la financiación del programa específicamente.

Ejemplo: Fortalecimiento de la sociedad civil

Fortalecimiento de la sociedad civil mediante una colaboración:

Una organización local concluye que los actores de la sociedad civil que operan en su área se desempeñan en compartimentos aislados y que podrían beneficiarse de trabajar juntos, especialmente en lo que respecta a las iniciativas de promoción. Por consiguiente, las organizaciones local y sueca han incluido en su presupuesto un coste para uno o más seminarios con representantes de los diversos actores de la sociedad civil al objeto de discutir posibles colaboraciones. Este tipo de iniciativas fortalece la sociedad civil, puesto que un esfuerzo más concertado resulta en una labor de desarrollo más eficaz e incluso, tal vez, en condiciones previas más favorables de denuncia ante las autoridades.

Fortalecimiento de la sociedad civil mediante un mayor conocimiento:

Mujeres y niñas supervivientes de actos de violencia de género se han comunicado con una organización local en busca de apoyo. Sin embargo, esta última determina que necesita capacitarse para trabajar con dicha temática y colectivo. Por tanto, las organizaciones local y sueca han incluido en su presupuesto costes de formación de parte de otra organización local con experiencia en el respaldo de supervivientes de actos de violencia de género y en la lucha contra la violencia. También colaborarán con la entidad aludida de cara al futuro. Este tipo de iniciativas refuerza la sociedad civil mediante el afianzamiento de una organización específica y de la eficiencia en su labor con un tema sensible, sin causar perjuicios.

Consideraciones prácticas en relación con las alianzas e iniciativas

Las modalidades de financiación del Programa Sueco de Alianzas han sido diseñadas para el fortalecimiento de las alianzas globales y la apropiación a nivel local. Ello implica observar cómo la planificación y las actividades de la alianza se alinean con las necesidades, estrategia y objetivo a largo plazo de la organización local. El Programa Sueco de Alianzas fomenta un refuerzo de la confianza, la transparencia y las capacidades en el seno de las alianzas.

En esta sección delineamos algunas consideraciones clave en relación con la planificación, monitoreo, adaptación y evaluación. La presente sección pretende apoyar a los socios en sus procesos y proveer puntos de diálogo. Por tanto, no se asume que en la solicitud deban proporcionarse detalles o respuestas a todos los ejercicios referidos en la sección. Las consideraciones en esta sección no brindan indicaciones sobre los elementos a incluir en una solicitud. Consulte nuestras plantillas de solicitud y el *Manual de procedimientos para socios del PSA* para información detallada sobre los puntos a comunicar en una solicitud al Programa Sueco de Alianzas.

Consideraciones para la planificación

Los actores de la sociedad civil deben planificar y reflexionar de forma continua sobre sus alianzas e iniciativas conjuntas. Todas las iniciativas conjuntas financiadas por el Programa Sueco de Alianzas deben atenerse al marco de las necesidades y la labor estratégica de una organización local.

Alianzas y Evaluación Organizacional

El Programa Sueco de Alianzas brinda apoyo a la labor de desarrollo realizada en el seno de las alianzas. Toda planificación de una iniciativa conjunta debe ir precedida de un diálogo sobre una posible alianza. Este diálogo debe basarse en cómo continuar el trabajo de la organización local y cuáles son las posibilidades de una colaboración estratégica y, ha de abarcar, entre otras, las siguientes áreas:

- Propósito, visión, objetivos, estrategia y/o planes a largo plazo de cada organización
- Labor de desarrollo y metodologías empleadas por cada organización
- Intereses comunes y puntos de conexión entre las organizaciones
- Capacidades de cada organización

-
- Contexto en el que opera la organización local
 - Análisis de riesgos

El Programa Sueco de Alianzas espera de los socios la realización autónoma de evaluaciones internas sobre sus respectivas organizaciones. Dichas evaluaciones ayudan a examinar las necesidades de capacitación, retos potenciales y ámbitos de colaboración, contribuyendo además a generar confianza y transparencia. Los resultados de tales valoraciones están llamados a afianzar la comprensión de los socios con relación a los sistemas de cada organización en lo referente a la planificación, implementación, monitoreo, evaluación y reporte del trabajo para el desarrollo, así como de los sistemas de gestión administrativa, financiera y de control interno.

Una herramienta que muchos han hallado útil en este ejercicio es el análisis FODA. Es importante observar que el análisis FODA solo proporciona una evaluación general acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo que obliga a los socios a complementarlo con evaluaciones más profundas sobre sus respectivos sistemas para uso interno. Resulta fundamental que los socios comprendan bien sus fortalezas y debilidades internas, así como sus oportunidades y amenazas tanto internas como externas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

El análisis FODA puede emplearse para valorar a un socio concreto, la alianza propiamente dicha y objetivos específicos. Es importante evaluar las diversas áreas, puesto que pueden presentar características distintas. El conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas ayudará a definir el modo de colaboración de las organizaciones y las estrategias a emplear.

Una vez que las organizaciones han establecido su deseo de cooperar, debe definirse con claridad lo que pretenden lograr conjuntamente y la manera en que ello favorece las necesidades y la labor estratégica de la organización local. Además, los socios deben abordar desde un primer momento los desequilibrios de poder y otros problemas complejos existentes, comprometiéndose con los principios y procedimientos que garantizan la equidad, la solidaridad y el aprendizaje mutuo.

Análisis de problemas

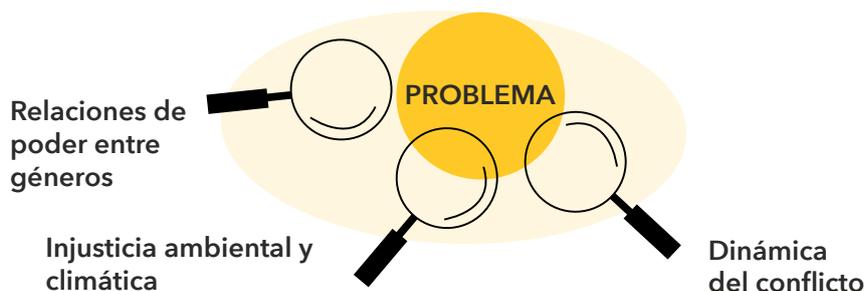
Los socios deben llegar a un entendimiento mutuo sobre el problema de derechos humanos que desean enfrentar. Un análisis de problemas abarca la definición del problema principal y de sus causas primarias y efectos (consecuencias). Resulta esencial llevar a cabo un análisis de problemas para poder diseñar un plan operacional realista.

Normalmente son muchas las causas que conducen en su conjunto a un problema específico. Es importante reflexionar sobre la vinculación entre estas y el modo en que los titulares de derechos viven las consecuencias. Puede resultar complicado separar las causas de las consecuencias, pero es fundamental tratar de hacerlo para asegurarse de abordar las causas de un problema y no solo los síntomas de este. Centrarse en las causas, y no en las consecuencias, contribuirá a un cambio duradero.

Para asegurar la gobernanza democrática y un plan operacional efectivo, el análisis de problemas ha de ser inclusivo para que los titulares de derechos y demás actores con distintas condiciones puedan aportar sus conocimientos, perspectivas y experiencias. Así pues, los representantes que participen en este ejercicio deben reflejar la diversidad del grupo de titulares de derechos más grande al que se orienta la iniciativa en cuestión.

En su conjunto, un análisis de problemas debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los problemas principales (vulneraciones de derechos humanos)
- Los eventuales marcos nacionales o internacionales que pueden vincularse a los derechos humanos
- Las causas primarias de los problemas
- Los efectos de los problemas y su repercusión sobre los colectivos de titulares de derechos
- La relación entre las relaciones de poder entre géneros y, eventualmente también, la injusticia ambiental y climática y el conflicto, con los problemas y sus causas primarias y efectos
- Lo que ya se está haciendo para solventar el problema



Ejemplo de un análisis de problemas resumido

A continuación se incluyen algunos marcos legales que los titulares de derechos y una organización de la sociedad civil han encontrado relevantes en la lucha contra el maltrato doméstico:

- Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW)
- Plataforma de Acción de Beijing
- Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer
- Una ley nacional contra la violencia de género, pero que raras veces resulta en condenas

Han concluido que las causas primarias de la violencia doméstica son las siguientes:

- Una masculinidad tóxica, en la que los varones, tanto niños como adultos, son socializados en la exhibición de dominio y fuerza física, la represión de las emociones y la canalización de las emociones negativas a través de conductas violentas
- Este país ha vivido una guerra civil, lo que ha desembocado en una proliferación de armas, una cultura de violencia y traumas irresueltos
- Impunidad generalizada de los perpetradores
- Determinadas normas culturales que otorgan preeminencia a los hombres, tanto niños como adultos, sobre las chicas, las mujeres y las minorías de género.

El maltrato doméstico conlleva numerosos efectos negativos y devastadores. Los titulares de derechos y los actores de la sociedad civil concluyeron que los efectos principales dentro de su contexto son los siguientes:

- Un deterioro de la salud física, mental, sexual y reproductiva
- Pérdidas en el ámbito de la educación y el empleo
- Disminución generalizada de la participación en la sociedad
- Si bien se conocen las graves repercusiones de lo

anterior sobre mujeres, niñas y minorías de género, los niños también son víctimas de violencia aunque no se hable de ello tan abiertamente.

Los titulares de derechos y las organizaciones de la sociedad civil han establecido las siguientes conexiones entre el maltrato doméstico, las relaciones de poder entre géneros, la injusticia ambiental y el conflicto:

Los niños y los hombres detentan más poder social que las niñas, las mujeres y las minorías de género en esta comunidad. Un ejemplo de ello es el manejo del bosque situado en las proximidades, que constituye la principal fuente de ingresos de esta comunidad. Los ingresos provienen principalmente de la venta de madera. El bosque, que supone un importante recurso económico, se gestiona de un modo no sostenible. Los hombres se benefician económicamente de dicha práctica, mientras que las mujeres, las niñas y las minorías de género sacan muy poco provecho y cuentan con un acceso muy limitado a sus propios ingresos. Esto incide sobre su poder económico, entre otros factores, lo que perjudica sus perspectivas generales y su capacidad para salir de situaciones violentas. Aparte de ello, la violencia interpersonal se ha incrementado desde la finalización de la guerra civil. Tras la guerra, no ha sido fácil acceder a asesoramiento psicológico y siguen circulando armas ligeras.

El Ministerio de Asuntos de la Familia cuenta con un pequeño grupo de trabajo centrado en la lucha contra el maltrato doméstico. Dicho ministerio tiene previsto invitar a actores de la sociedad civil a un seminario para mantener un diálogo de ámbito nacional sobre este tema. Además, hay un conjunto de actores de la sociedad civil en la región que operan dentro de este campo.

Un análisis de problemas debe complementarse con un análisis de actores que identifique a los actores clave asociados a los problemas delimitados en el contexto correspondiente y que pueden desempeñar un papel en la resolución de un problema específico. No todos los actores serán relevantes en este tipo de análisis. Solo debe incluirse a aquellos con una influencia significativa sobre la situación. En este ejercicio ha de tenerse en cuenta lo siguiente:

- Si el actor en cuestión puede considerarse un titular de deberes formal o informal con poder sobre la situación y, de ser así, de qué manera
- Si el actor en cuestión es considerado un “partidario”, un “bloqueo” o un “indeterminado”, y los motivos de ello
- Las relaciones que el actor mantiene con otros actores clave
- Si se desea interactuar con este actor, los motivos de ello y el modo de hacerlo

Un análisis de problemas apropiado debe fundamentarse sobre las experiencias de los titulares de derechos y ha de vincularse a los retos estructurales de carácter general. Un análisis de problemas combina también información de distintas fuentes para comprender mejor un contexto específico. No solo se basa así pues en información de los titulares de derechos, sino también en otras experiencias acumuladas y fuentes de información.

Ejemplo de un análisis de actor resumido

Un análisis de actor resumido sobre un jefe de policía en relación con una iniciativa contra el maltrato doméstico:

Uno de los actores clave de este caso es el jefe de policía del municipio. Se trata de un titular de deberes formal al ser un representante de una instancia gubernamental de orden público investido con la responsabilidad y el poder para responder, detectar y prevenir los delitos. El referido actor puede ser considerado un partidario puesto que el maltrato doméstico es ilegal en este país y por su convicción personal de que se trata de una infracción grave que debe erradicarse. No obstante, el departamento de policía no cuenta con financiación suficiente y sus recursos son limitados para el pleno

cumplimiento de su mandato. La policía mantiene una relación de trabajo con los servicios sociales, pero la colaboración no está muy desarrollada. En la comunidad en cuestión, la población respeta a la policía, pero esta última se enfrenta al desafío que supone el sistema legal paralelo que tratan de imponer los líderes tradicionales. La implicación del jefe de policía sería un factor estratégico y necesario. Se precisa un diálogo para comprender más en detalle los condicionamientos de la policía y sobre el modo en que esta puede mejorar su colaboración con los servicios sociales y los actores de la sociedad civil en pos de la prevención y gestión de los casos de violencia doméstica.



Partidario

Un partidario es un actor que apoya el cambio que se pretende obtener. Si aún no se ha entablado una colaboración con este tipo de actor, puede ser relevante hacerlo.

Bloqueo

Un bloqueo es un actor que no apoya el cambio que se pretende obtener. Con este tipo de actor se requiere la creación de un plan sobre cómo convertirlo en un aliado y/o reducir al mínimo su resistencia.

Indeterminado

Un indeterminado es un actor con una postura poco clara. Con este tipo de actor se requiere evaluar si resulta estratégico y necesario tratar de convertirlo en un aliado y planificar en consecuencia.

Definición del objetivo

En su conjunto, el objetivo u objetivos a largo plazo, el trabajo estratégico y necesidades de la organización local brindan un marco para el diseño de una iniciativa susceptible de financiación por parte del Programa Sueco de Alianzas. En otras palabras, los socios determinan la manera en que una iniciativa concreta puede contribuir a los logros conjuntos que su alianza pretende obtener y, en última instancia, a las prioridades de la organización local. Las iniciativas en las que colaboran los socios y los objetivos dentro de estas se complementan mutuamente de forma gradual. Probablemente, una sola iniciativa subvencionada no rinda los objetivos a largo plazo de una organización local, sino que las actuaciones se suplementan entre sí a lo largo del tiempo en la consecución de resultados estructurales de mayor envergadura.

Para que el objetivo de una iniciativa sea práctico, debe ser:

- **Mensurable:** Un objetivo debe resultar fácil de entender y específico en relación con el cambio pretendido y sus beneficiarios. Debe poder efectuarse un seguimiento práctico de los resultados de la meta.
- **Objeto de apropiación:** El objetivo lo deben determinar conjuntamente los titulares de derechos y los actores de la sociedad civil.
- **Realista:** Debe ser posible lograr este objetivo en el plazo y con los recursos disponibles para la iniciativa

Redactar en presente la descripción de un cambio futuro puede ayudar en la definición de un objetivo. El objetivo proveerá un marco para la adaptación y el aprendizaje, guiando de este modo la implementación de la iniciativa. La meta servirá también de base para la evaluación de la iniciativa de desarrollo.

Es importante observar que las iniciativas tal vez arrojen resultados no buscados en relación con las metas pretendidas, los cuales pueden ser o no positivos. Dichos resultados también deben tenerse en cuenta. Los resultados positivos inesperados ofrecen lecciones sobre los esfuerzos que rinden frutos en el contexto, mientras que los negativos proporciona una clara oportunidad para un cambio en las estrategias, métodos y planes. En los procesos de implementación y evaluación es importante mantener una actitud abierta ante los resultados que pueden quedar fuera de los objetivos específicos de la iniciativa. Además, es posible que se tarde más de lo esperado en lograr un objetivo, o quizá deba modificarse este debido a acontecimientos concretos. Al igual que con los resultados inesperados, la consideración de estos forma parte de una labor de desarrollo efectuada de manera eficiente y receptiva.

Ejemplo de formulación de objetivos

Una organización sueca y otra local han decidido diseñar una iniciativa de sensibilización al respecto de una ley nacional contra la violencia de género y las consecuencias del maltrato doméstico. Con ella se pretende también cuestionar las normas de masculinidad tóxica y abogar ante los líderes tradicionales por el sistema formal de justicia como mecanismo de rendición de cuentas de los perpetradores, en lugar de resolver de otro modo los casos de violencia doméstica. Esta iniciativa de un año de duración se orienta hacia dos de las causas primarias del problema: la masculinidad tóxica y la impunidad generalizada de los perpetradores.

Se han esbozado los objetivos siguientes para esta iniciativa:

Objetivo principal: La mejora de los condicionamientos para luchar contra la violencia doméstica mediante una labor de concienciación al respecto del problema y de su marco legal, iniciando un cambio en las actitudes de niños y hombres y promoviendo el sistema formal de justicia.

Sub-objetivo 1: Los miembros de la comunidad poseen un conocimiento básico sobre la ley contra la violencia de género y la manera de denunciar presuntos casos de violencia doméstica.

Sub-objetivo 2: Niños y hombres han mejorado su conocimiento sobre la importancia de la igualdad de género, las causas y consecuencias de la violencia doméstica y los métodos alternativos para abordar determinados problemas, procesar sentimientos y resolver conflictos.

Sub-objetivo 3: Los líderes tradicionales comienzan a denunciar casos de violencia doméstica a la policía local, en lugar de resolverlos al margen del sistema formal de justicia.

Definición del método de consecución de objetivos

En la identificación de los objetivos debe examinarse la manera en que se espera que se produzca el cambio. Cada uno de los objetivos debe acompañarse de una comprensión sobre el modo de conseguirlo. Este proceso de vinculación de los métodos con los objetivos resulta esencial ya que su eficacia y adaptación se revisa de forma continua. En la práctica, significa que incluso un enfoque minucioso sobre la manera de lograr el cambio puede precisar de adaptación a lo largo del camino

Una vez identificados el objetivo u objetivos y la lógica sobre cómo lograrlos, debe procederse con un tipo de planificación de orientación más práctica. Este ejercicio puede comenzar con la determinación de los tipos de actividades necesarias. Ello, además, ofrece una ocasión excelente para establecer si hay otros actores de la sociedad civil con los que sería beneficioso cooperar, en caso de no haberse decidido previamente. Algunas actividades pueden surtir un mayor impacto si se implementan conjuntamente con otros actores locales de la sociedad civil expertos en esos mismos temas.

Todos los métodos y actividades deben analizarse en su conjunto para evaluar la medida en que pueden propiciar el logro de los objetivos establecidos y el modo en que se complementan.



Es necesario asegurarse de la adecuación del calendario de actividades con los participantes. Por ejemplo, puede resultar difícil implementar acciones bajo condiciones climatológicas adversas, si se están desarrollando otros procesos esenciales o cuando existe una probabilidad de disturbios sociales (por ejemplo, en época electoral). Resulta crucial este tipo de averiguaciones y el diálogo con los participantes en torno al momento de la actuación.

Consideración de las perspectivas de desarrollo de ForumCiv

ForumCiv integra las perspectivas de igualdad y equidad de género, justicia ambiental y climática y sensibilidad ante los conflictos y la acción sin daño (“do not harm”). Dichas perspectivas deben tenerse también en cuenta en las iniciativas previstas por los socios del Programa Sueco de Alianzas. Se pone en práctica instando a los socios a considerar los siguientes ambitos en su planificación interna y externa:

- El modo en que la iniciativa contribuye a transformar las estructu-

Ejemplo de consideración de las perspectivas

A continuación se muestran dos ejemplos básicos de una alianza que recoge las perspectivas de desarrollo tanto a nivel externo como interno. Para ilustrar lo anterior, seguimos refiriéndonos a la iniciativa antes mencionada en el ámbito del maltrato doméstico.

Un ejemplo de consideración de las perspectivas a nivel externo:

Los actores de la sociedad civil que operan en el ámbito de la violencia doméstica tratan a todas luces de cambiar las relaciones de poder entre géneros abordando las causas primarias de la violencia contra mujeres, niñas y minorías de género. La iniciativa mostrará asimismo sensibilidad al respecto de la injusticia ambiental incluyendo el acceso y control por parte de estas sobre los recursos naturales y la tierra como temas dentro de los círculos de debate de hombres y niños, lo cual requerirá ciertas dosis de mediación de conflictos. Cada círculo de debate incorporará a personas de diferentes grupos sociales para evitar reforzar las viejas líneas de conflicto, puesto que se trata de un país que ha vivido graves enfrentamientos entre colectivos determinados.

Un ejemplo de consideración de las perspectivas a nivel interno:

La diversidad de género y étnica y otras formas de diversidad se asegura en varios puestos dentro del equipo de gestión y del grupo de voluntarios de la organización de la sociedad civil. Aparte de ello, se han esforzado por establecer procesos inclusivos de toma de decisiones. También han optado por reducir al mínimo sus impresiones y viajan periódicamente a la zona donde vive la comunidad para llevar a cabo actividades, en lugar de reunir grandes grupos en la ciudad más próxima. Además, combinan sus viajes siempre que es posible.

ras discriminatorias y las relaciones de poder entre géneros

- El modo en que la iniciativa muestra sensibilidad o comprensión al respecto de la injusticia ambiental y climática (si corresponde)
- El modo en que la iniciativa muestra sensibilidad en relación con las tensiones o conflictos existentes en el contexto local donde se desarrolla (si corresponde)
- El modo en que la iniciativa aplica un enfoque general de actuación no lesiva al objeto de maximizar los avances positivos y reducir al mínimo el riesgo de perjuicios no deseados

Recursos, riesgos y acuerdos

Una vez fijados los objetivos, la metodología y las actividades, puede resultar más fácil planificar los componentes restantes de una iniciativa. Entre los componentes importantes se incluyen los siguientes:

- Identificación y planificación de los recursos necesarios
- Identificación de análisis de riesgos y definición de medidas de gestión de riesgos
- Consolidación de los aspectos formales de la alianza

Identificación y planificación de los recursos necesarios

Es importante invertir lo suficiente en recursos humanos a fin de garantizar una alta calidad en la implementación, supervisión, evaluación y fase de reporte. Una idea errónea bastante generalizada es que un reducido coste de personal equivale a una mayor rentabilidad. Sin embargo, si no se cuenta con personal remunerado suficiente para ejecutar las tareas, toda la operación puede verse comprometida por el agotamiento del personal, lo que impedirá mantener un control interno y retrasará las actividades. De manera similar, si toda la operación depende únicamente de voluntarios, puede ser complicado exigir responsabilidades y garantizar la realización de ciertas tareas según lo previsto. A continuación se indican funciones que suelen presupuestarse. Ahora bien, la planificación de los costes de personal debe basarse en los elementos relevantes para la iniciativa correspondiente.

- Un gerente o coordinador
- Una o más personas a cargo de la contabilidad y de la gestión financiera y administrativa a nivel general
- Una o más personas a cargo del monitoreo, la evaluación, el aprendizaje y la fase de reporte
- Una o más personas a cargo de las actividades

A la hora de contratar personal y asignar responsabilidades, debe procurarse un alto grado de diversidad en los equipos de trabajo, garantizarse una distribución justa de responsabilidades y procesos inclusivos de toma de decisiones. La configuración de la diversidad en



Considerando del medio ambiente

Debe tenerse en cuenta el medio ambiente a la hora de elaborar un presupuesto. Las actividades que decidimos llevar a cabo para la consecución de los objetivos dejan tras de sí distintas huellas ecológicas. Con el fin de atenuar al máximo los efectos negativos es importante considerar factores tales como los desplazamientos físicos, los materiales impresos, el uso de plásticos y artículos desechables, el combustible, el consumo energético y demás áreas relevantes. Los socios deben implantar prácticas respetuosas con el entorno en la medida de lo posible.

un entorno determinado es algo exclusivo de cada organización.

Para la implementación de las actividades pretendidas se requiere un presupuesto. Es necesario elaborar un presupuesto que abarque todas las necesidades de implementación, monitoreo, evaluación y reporte, basado en una estimación de los costes reales en dicho contexto. A tal fin, el presupuesto deben realizarlo personas familiarizadas con los costes habituales de los artículos, servicios y salarios y contar con apropiación en el equipo de gestión. El presupuesto debe estar a disposición de todas las partes involucradas y ser entendido por estas. Para más detalles sobre directrices y requisitos del presupuesto, consulte el *Manual de procedimientos para socios del PSA*.

Ejemplos de riesgos internos

RIESGO: No se puede enviar un informe dentro de plazo porque la persona a cargo no está disponible. En este caso concreto, la probabilidad de que ello suceda es alta puesto que la organización carece de un sistema de respaldo para las funciones clave dentro del grupo de gestión. Ello puede tener un impacto notable, ya que es posible que afecte negativamente la financiación o la propia alianza. Por tanto, resulta pertinente que esta organización establezca un sistema de respaldo para las funciones clave.

RIESGO: Se produce un caso de corrupción. En este caso concreto, la organización no cuenta con sistemas internos para la prevención, identificación y gestión de la corrupción. Un caso de corrupción puede ejercer un alto impacto, ya que es susceptible de repercutir sobre el resultado del proyecto, la reputación de la organización, etc. Por tanto, resulta pertinente que esta organización establezca un plan para la prevención, detección y gestión de casos de corrupción.

RIESGO: Se pierden conocimientos importantes al abandonar la organización un coordinador. En este caso concreto, hay muy poca documentación e intercambio de información clave entre el per-

sonal, por lo que la mayor parte de la información la custodia el coordinador. Las probabilidades de pérdida de competencia en caso de salida del coordinador son elevadas, ya que su conocimiento no ha sido transferido a la entidad. Ello puede tener un impacto alto, ya que es posible que afecte la calidad de la labor de desarrollo. Por tanto, resulta pertinente que esta organización comience a documentar la información importante y a compartir esta más ampliamente dentro del grupo de gestión.

RIESGO: Se produce un grave incumplimiento del contrato. En este caso concreto, la información relativa al acuerdo recae en mayor medida en la organización sueca. La probabilidad de que se produzca un incumplimiento del acuerdo es elevada, puesto que la organización local no está debidamente informada sobre las condiciones de este. Puede tener un impacto alto, ya que es posible que afecte tanto a la alianza de cara al futuro como a la financiación. Por tanto, resulta pertinente que los socios revisen juntos el acuerdo, compartan ampliamente las condiciones contractuales en sus respectivas entidades y garanticen el acceso permanente a dichas condiciones.



Debe contarse siempre con un plan para la prevención, investigación y respuesta ante la corrupción y las conductas indebidas.

Ejemplos de riesgos externos

- Inestabilidad social, económica o política
- Resistencia a las actividades realizadas por los actores clave, o falta de interés respecto a las mismas
- Una fuerte reacción contra los titulares de derechos que alzan su voz sobre un asunto delicado como la violencia doméstica
- Represión de las autoridades

Análisis de riesgos y medidas de gestión de riesgos

Por lo general, aquellas entidades que se preparan para desafíos potenciales estarán en mejor disposición de gestionarlos si se hacen realidad. El riesgo es un factor susceptible de afectar negativamente a una organización, iniciativa o actores. Todas las iniciativas llevan aparejados unos riesgos determinados. La adopción de esta mentalidad es fundamental para el éxito de la iniciativa y en la mitigación de riesgos que pueden perjudicar a los actores asociados al proyecto. Hay muchas maneras de categorizar los riesgos. Una de las más generalizadas se basa en una percepción de riesgos como internos o externos. Un riesgo interno es aquel que se origina dentro de una organización o entidad, mientras que un riesgo externo proviene del entorno exterior. El análisis de riesgos debe tener ambos tipos en cuenta para una máxima exhaustividad.

Resulta esencial efectuar una minuciosa identificación de los riesgos y planificar tanto para reducir al mínimo las opciones de que se materialicen como las actuaciones en caso de hacerlo. Sin embargo, no es necesario abordar todos los riesgos. Como ayuda para este ejercicio, resulta de utilidad reflexionar sobre lo siguiente:

- La probabilidad de que un riesgo se materialice
- La magnitud del impacto en caso de materializarse el riesgo

Este análisis permite identificar los riesgos que deben priorizarse y facilita la determinación de las áreas donde centrar los esfuerzos y recursos. La probabilidad de los riesgos y su impacto han de revisarse de forma sistemática a lo largo de la implementación, debiendo evaluarse los nuevos riesgos internos y externos a medida que se desarrolla la iniciativa y cambia el contexto. Un análisis de riesgos proporciona medidas preventivas y lecciones extraídas que deben integrarse en la implementación. Los análisis de riesgos y las medidas de gestión de riesgos tienen que documentarse y someterse a un seguimiento continuado.

Acuerdos

Un acuerdo escrito sirve para regular los temas legales, financieros y

Análisis de riesgos

5				
4				
3				
2				
1	2	3	4	5



Plantilla de acuerdo

El Programa Sueco de Alianzas provee una plantilla de acuerdo entre las organizaciones sueca y local que está disponible en nuestro sitio web. En dicha plantilla de acuerdo se estipulan las obligaciones y responsabilidades de cada una de las organizaciones respecto a la subvención.

administrativos relevantes para la puesta en práctica de una iniciativa y para la alianza propiamente dicha. Puede considerarse como una especie de garantía tanto para los socios como para los donantes, puesto que debe articular claramente la alianza y lo que se espera de cada socio.

Es necesario que todos los socios cuenten con apropiación y un conocimiento adecuado sobre el acuerdo. Si las organizaciones no lo leen con detenimiento, existe un alto riesgo de que se incumpla, lo que generará problemas tanto a corto como a largo plazo. Para garantizar que todos entiendan el acuerdo, este debe estar disponible en el idioma o idiomas usados habitualmente por las organizaciones. Además, ha de implantarse como procedimiento el repaso colectivo del acuerdo antes y después de su firma.

En el acuerdo debe definirse, entre otras áreas, la toma de decisiones dentro de la alianza. Por consiguiente, los socios han de establecer un sistema de adopción de decisiones, el cual debe documentarse por escrito para evitar posibles malentendidos y garantizar la rendición de cuentas y la rastreabilidad de dichas decisiones. Un sistema de toma de decisiones bien definido no solo agiliza las operaciones, sino que también reduce el riesgo de incumplimiento de los acuerdos y de corrupción.

Otra área clave detallada en un acuerdo es la del reparto de responsabilidades entre los socios. Teniendo en cuenta el enfoque de apoyo al liderazgo de las organizaciones locales aplicado por el PSA, es importante que la toma de decisiones y la distribución de responsabilidades promuevan dicho fin.

Una comunicación eficiente constituye un elemento fundamental en una alianza de éxito. Deben existir sistemas para la comunicación regular entre los socios que, entre otros, han de tener en cuenta los factores siguientes:

- Cuándo y cómo comunicar actualizaciones e informes
- Crear espacios para los diálogos operacionales y estratégicos
- Los canales de comunicación a utilizar
- Las personas a incluir en los distintos tipos de comunicación
- Las distintas culturas de comunicación
- Una perspectiva de seguridad de la comunicación

Consideraciones para el Monitoreo y adaptaciones

Monitoreo

El monitoreo es un proceso consistente en la recopilación y análisis de información a lo largo de una iniciativa. Se lleva a cabo para evaluar la eficacia de las actividades en la consecución del objetivo u objetivos preestablecidos. Las conclusiones deben indicar en qué medida la iniciativa progresa hacia el objetivo fijado y si debe adaptarse de ser necesario. Hay disponibles distintos enfoques y herramientas para el monitoreo de una iniciativa. No obstante, todos ellos deben dar respuesta al menos a las tres preguntas:

- ¿Estamos haciendo lo que dijimos que íbamos a hacer?
- ¿Estamos marcando alguna diferencia?
- ¿Estamos haciendo las cosas correctas?

Una vez recogidos los datos podrá evaluarse el progreso obtenido. Para hacer eso de forma adecuada, se precisa un conocimiento profundo del problema o problemas y de la situación anterior al comienzo de la iniciativa. Aunque algunos lo refieren como “base de referencia o línea de base”, puede concebirse también como un análisis de problemas exhaustivo. La elaboración de un análisis minucioso abre las puertas a una mejor comparación. Al igual que el de planificación, el proceso de monitoreo debe adoptar un enfoque inclusivo, otorgando a los participantes un papel significativo y activo.

Introducción a las adaptaciones

Contar con un marco sólido de planificación y monitoreo es fundamental no solo para facilitar la implementación de una iniciativa, sino también al objeto de aprender de las experiencias y realizar los ajustes necesarios sobre la marcha.

La necesidad de realizar ajustes no implica que el plan operacional sea inadecuado; se trata de una parte natural del trabajo para el desarrollo. Los procesos de cambio social suelen ser complejos, no lineales y, en ocasiones, impredecibles. Naturalmente, los actores de la sociedad civil deberán adaptarse para lograr que su enfoque y, tal vez, sus actividades, sean lo más relevantes y efectivos posible. Dichas lecciones extraídas deben documentarse para ayudar a complementar y optimizar futuras iniciativas.



Un proceso inclusivo

Esto puede realizarse de muchas formas distintas, entre otras, mediante entrevistas, asistencia a talleres periódicos de seguimiento o a través de grupos directivos/ consejos para participantes. Lo importante es que los participantes puedan ejercer influencia sobre el desarrollo, la implementación y la evaluación de la iniciativa en la que se integran.

Ejemplo de adaptaciones

El siguiente ejemplo forma parte del caso de referencia de un proyecto contra el maltrato doméstico.

Tras haber implementado el proyecto durante dos meses, los titulares de derechos y la organización de la sociedad civil concluyeron que debían revisar su enfoque de mantener diálogos con líderes tradicionales sobre la necesidad de denunciar a la policía local los casos de violencia doméstica. El enfoque previsto era que, por razones estratégicas, los titulares de derechos y la organización de la sociedad civil debían emprender por su cuenta dichos diálogos. No obstante, una vez iniciados los mismos, evaluaron que era necesaria la presencia del jefe de policía puesto que aportaba credibilidad a la conversación y resultaba beneficioso para los líderes tradicionales el hecho de escuchar de primera mano cómo gestiona la policía los presuntos casos de violencia doméstica. Por tanto, se comunicaron con el jefe de policía para solicitar su asistencia a los diálogos con los líderes tradicionales, aunque inicialmente no estuviera previsto.

Los actores de la sociedad civil pueden necesitar adaptar una iniciativa de muchas maneras. A continuación ofrecemos algunos ejemplos de ello:

- Revisión periódica de un análisis de riesgos y de las medidas de gestión de riesgos
- Inclusión de un actor con el que previamente no se consideraba relevante entablar una cooperación
- Cambio en el modo de abordar a un actor determinado
- Profundización sobre una actividad concreta, introducción de una nueva actividad o incluso eliminación de una actividad prevista
- Revisión de la lógica sobre el modo de lograr un objetivo determinado
- Revisión de un presupuesto por precisar ciertas actividades una cantidad de fondos superior o inferior
- Búsqueda de sinergias con otros actores dentro de un mismo ámbito para evitar duplicidades

A veces se requieren cambios más significativos. Dichos cambios deben comunicarse de antemano al Programa Sueco de Alianzas para ser consensuados. Si desea información sobre lo que constituye un cambio significativo y el modo de solicitar una autorización, vea el *Manual de procedimientos para socios del PSA*.

Consideraciones para la evaluación y el aprendizaje

La supervisión y las evaluaciones se realizan de manera intuitiva a lo largo de la implementación. No obstante, la evaluación final es más extensa, debiendo incorporar toda la documentación acumulada y las lecciones extraídas de la supervisión.

La evaluación final de una iniciativa debe centrarse en su contexto y metas, así como valorar la medida en que los socios han actuado correctamente y logrado los objetivos preestablecidos. En caso de producirse resultados inesperados, estos también deberán documentarse. Es en la evaluación del impacto más amplio de una iniciativa donde pueden identificarse los resultados tanto esperados como inesperados.

Además de la relevancia, el cumplimiento de objetivos y el impacto, los socios han de evaluar la coherencia de la iniciativa, lo que implica examinar, entre otras cosas, la vinculación de la misma con la labor estratégica y los principios rectores internos de la organización local, así como los posibles factores externos, tales como la forma en que otros actores se desempeñan en ese mismo ámbito y la manera de impulsar una armonización.



Evaluación de los datos

Existen distintos enfoques académicos en lo que respecta a la valoración de los datos recabados para el análisis de los resultados. A continuación, algunas preguntas útiles que plantear con independencia de que los datos provengan de una fuente primaria o secundaria:

- ¿Puede tener esta información de algún tipo de sesgo? De ser así, ¿cómo puede gestionarse esto? Un sesgo habitual es que los participantes se sientan obligados o presionados para decir cosas positivas sobre una iniciativa.
- ¿La muestra de personas consultadas es representativa de toda la muestra de participantes? En caso negativo, ¿cómo puede conseguirse una mejor muestra?
- ¿Resulta razonable el método con el que se ha recogido la información? Si no lo es, ¿cómo puede adecuarse el proceso para la información que se busca obtener?
- ¿Cómo pueden combinarse diferentes fuentes de datos para lograr una imagen exhaustiva?

Es importante considerar el grado de eficacia en el uso de los recursos para garantizar que las futuras iniciativas sean lo más rentables posible. Ello no significa que los costes deban mantenerse siempre al mínimo, sino que ha de analizarse la medida en que los recursos empleados sirven para la finalidad prevista y si hay disponibles mejores alternativas. Una consecuencia de dicho análisis puede ser la conclusión de que se precisan más recursos para aumentar la calidad de una iniciativa, o bien menos recursos para alcanzar la meta o el nivel previstos. En la realización de este ejercicio es importante valorar la calidad y la sostenibilidad, no limitándose a la búsqueda de costes reducidos.

Finalmente, debe evaluarse la sostenibilidad de los resultados. Un aspecto importante de la sostenibilidad consiste en analizar hasta qué punto los resultados o beneficios se han prolongado en el tiempo o es probable que lo hagan. Esto va de la mano de los esfuerzos en pro de cambios estructurales asociados a una perspectiva a largo plazo.

En resumen, una evaluación final debe abarcar como mínimo las siguientes áreas:

- La medida en que se ha actuado correctamente en relación con el contexto
- La medida en que se ha alcanzado el objetivo u objetivos
- El impacto de la iniciativa, que puede ir más allá de los objetivos preestablecidos
- La coherencia interna y externa de la iniciativa
- La eficacia con que se han utilizado los recursos
- La probabilidad de que los resultados o beneficios se extiendan en el tiempo

La integración de las seis áreas antes mencionadas y la identificación de las lecciones extraídas ayudarán a diseñar iniciativas más relevantes, efectivas, contundentes, coherentes, rentables y sostenibles de cara al futuro.

Una exhaustiva evaluación final contribuirá a identificar las lecciones clave aprendidas que permitan discernir lo que ha funcionado bien y no tan bien. Aunque siempre es deseable cosechar resultados positivos, igualmente importante es aprender de lo que no ha funcionado bien. También resulta fundamental reconocer los pasos dados, aunque estos no hayan conducido a la consecución de un objetivo dentro de un plazo específico.

Si bien la evaluación final deben elaborarla hasta cierto punto los propios socios, puede complementarse con una evaluación externa.



Para información sobre la definición y descripción de estos seis criterios de evaluación por parte del CAD de la OCDE, consulte su sitio web.



Comunicación de los resultados

El enfoque basado en derechos se extiende a cómo se gestionan los resultados. La gestión de resultados, incluidos el seguimiento y la evaluación, debe permitir la transparencia y la inclusión hacia todas las partes interesadas. El propósito, la metodología y los resultados deben ser transparentes y accesibles para todas las partes interesadas. Sin transparencia e inclusión no hay espacio para la rendición de cuentas mutua entre socios, grupos objetivo y otras partes interesadas.

La realización de una evaluación final a nivel interno conlleva como aspectos positivos el hecho de permitir que los socios comprendan más a fondo la iniciativa y sus resultados al tiempo que se mejora su capacitación para llevar a cabo dicho examen. Siempre es conveniente realizar al menos una parte de la evaluación final internamente, ya que pretendemos afianzar la cualificación de los actores de la sociedad civil. El valor añadido de una evaluación externa es que las personas que la elaboran poseen una perspectiva más objetiva y pueden también ser seleccionadas en función de un área de especialización determinada. En algunos casos, dependiendo del perfil y del nivel de capacitación de una organización, puede resultar de gran provecho recurrir a evaluadores externos expertos en un tema específico. El inconveniente de contratar a evaluadores externos es su alto coste y la posibilidad de que no estén tan familiarizados con la iniciativa como la organización local. Por este motivo, realice evaluaciones externas solo cuando sea imprescindible y colabore estrechamente con los evaluadores para que dispongan de toda la información de base necesaria con el fin de llevar a cabo su estudio.

Gracias por leer esta guía.