



Guía de la AOED para el **diálogo con los socios de desarrollo y los donantes**



Alianza de OSC CO
para la Eficacia del Desarrollo



UNA DÉCADA DE SOLIDARIDAD
DE LAS OSC EN LA INCIDENCIA
Y PRÁCTICA DE LA CED



Alianza de OSC para la Eficacia del Desarrollo, 2021. Algunos derechos reservados.

La AOED tiene los derechos de esta publicación. Puede citarse por partes siempre que se acredite debidamente a la AOED y se proporcionen copias del trabajo final donde aparezca la cita.

La Secretaría Global de la AOED
3F IBON Center, 114 Timog Ave., Quezon City
Filipinas 1103
abril de 2022

Con el apoyo de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo



Guía de la AOED para el **diálogo con los socios de desarrollo y los donantes**



Alianza de **OSCCO**
para la Eficacia del Desarrollo

UNA DÉCADA DE SOLIDARIDAD DE LAS OSC
EN LA INCIDENCIA Y PRÁCTICA DE LA CED

TABLA DE CONTENIDO

Lista de acrónimos y abreviaturas 4

Introducción 5

MÓDULO 1 6

I. Alianzas para el desarrollo 8

A. ¿Qué son las alianzas para el desarrollo? 8

B. ¿Cómo se traduce la CED en alianzas para el desarrollo? 11

C. ¿Cuáles son los compromisos de los donantes a la CED? 15

II. ¿Cuál es el compromiso global de la AOED con los socios del desarrollo? 16

A. La historia del compromiso con los donantes de la AOED desde Busan 16

B. Evolución de las políticas y enfoques de los donantes para la financiación de las OSC 24

III. Estrategias de los donantes frente a preguntas clave de la AOED: convergencia y divergencia 30

MÓDULO 2 34

IV. Planificación del compromiso 36

A. Análisis del contexto y de las partes interesadas 37

B. Análisis del entorno propicio particular del país o la región 40

C. Principios que guían el compromiso de la AOED con los donantes 42

V. Elementos importantes en la elaboración de posiciones políticas específicas para cada país o región 48

A. Cómo desarrollar una estrategia y un plan de compromiso 48

B. Por qué es importante... 51

MÓDULO 3 56

VI. El ciclo de los donantes 58

A. Paso 1. Cultivo 59

B. Paso 2. Solicitud 63

C. Paso 3. Administración 66

VII. Consejos para la redacción de propuestas para la CED 68

VIII. Más allá de la ayuda: Planificación de la sostenibilidad institucional 70

A. Estrategias de generación de ingresos para la sostenibilidad financiera 70

B. Ampliar las relaciones con los donantes (beneficiarios/donantes de la ayuda) para convertirlas en alianzas 72

Referencias 73

Lista de Informantes Clave/Comunicación Personal 79

Lista de lecturas adicionales: 80

Anexo 1 81

Anexo 2 86

Apéndice 1 88

Apéndice 2 94

Apéndice 3 112

Apéndice 4 114

Lista de acrónimos y abreviaturas

AAA	Programa de Acción de Accra
AD	alianzas para el desarrollo
ADA	Agencia Austriaca de Desarrollo
AGCED	Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo
AOD	ayuda oficial al desarrollo
AOED	Alianza de OSC para la Eficacia del Desarrollo
Asdi	Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CD AGCED	Comité Directivo de la AGCED
CE	Comisión Europea
CED	cooperación eficaz al desarrollo
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
EBDH	Enfoque basado en los derechos humanos
ED	eficacia del desarrollo
GF	Grupo Feminista
MSEP	procesos de participación de múltiples partes interesadas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OSC	organizaciones de la sociedad civil
PADOR	Registro en línea de datos de solicitantes potenciales
RFA	pedido de solicitudes

INTRODUCCIÓN

La Alianza de OSC para la Eficacia del Desarrollo (AOED) es una plataforma mundial de la sociedad civil que facilita la participación de la sociedad civil de abajo a arriba en las alianzas para la cooperación eficaz al desarrollo (CED). La AOED reúne a las organizaciones de la sociedad civil (OSC)¹ en torno a la cuestión de la CED y participa en ámbitos políticos con múltiples partes interesadas a nivel nacional, subregional, regional y mundial.

Las OSC siguen enfrentándose al reto de la reducción de los espacios cívicos, la tendencia a la disminución de las oportunidades de financiación de las OSC y otros desafíos del entorno propicio. Estos retos limitan principalmente las operaciones de las OSC pero, en cierta medida, también les ayudan a desempeñar su papel como agentes de desarrollo por derecho propio. Además, el impacto de la pandemia del COVID-19 y las medidas que los gobiernos han impuesto han llegado a atacar los derechos humanos y las libertades fundamentales, como la libertad de reunión, la libertad de movimiento, la libertad de asociación y el derecho a la intimidad. En algunos países, la sociedad civil ha sido testigo de respuestas autoritarias agresivas, incluyendo medidas de vigilancia masiva, que han afectado al espacio cívico y a las capacidades de la sociedad civil para responder a la crisis.

En un mundo marcado por estos desafíos cada vez mayores, la capacidad de cualquier OSC para llevar a cabo eficazmente su programa de incidencia viene determinada en gran medida por su capacidad para planificar, iniciar, llevar a cabo y mantener un diálogo constructivo con una red suficientemente diversificada de socios de desarrollo a nivel nacional.

Esta Guía se basa en los Principios de Estambul para la Eficacia del Desarrollo de las OSC y forma parte del esfuerzo de la AOED por forjar OSC más fuertes y eficaces. Su objetivo es contribuir a un entorno propicio en las alianzas para el desarrollo, uno de los cinco objetivos políticos del Plan Estratégico 2020-2023 de la AOED. Esta Guía, que forma parte de una serie que incluye módulos sobre gestión de proyectos y gestión de redes, está diseñada como una herramienta práctica para la participación efectiva de las OSC con los socios de desarrollo a nivel nacional.

Esta Guía está organizada en tres módulos dispuestos de forma deductiva. En primer lugar, presenta y explica las alianzas para el desarrollo, los compromisos internacionales con la AED y el compromiso de la AOED con los donantes y los socios para el desarrollo. En segundo lugar, propone principios y aplicaciones concretas para preparar a las OSC a relacionarse con los donantes y los socios del desarrollo. Por último, analiza el ciclo de los donantes y las consideraciones para la sostenibilidad de las OSC.

.....
¹La publicación de la OCDE de 2009 "Civil Society and Aid Effectiveness: Findings, Recommendations and Good Practice" define a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) como todas las organizaciones no comerciales y no estatales ajenas a la familia en las que las personas se organizan para perseguir intereses comunes en el ámbito público. Entre ellas se encuentran las organizaciones comunitarias y las asociaciones de pueblos, los grupos ecologistas, los grupos de derechos de la mujer, las asociaciones de agricultores, las organizaciones religiosas, los sindicatos, las cooperativas, las asociaciones profesionales, las cámaras de comercio, los institutos de investigación independientes y los medios de comunicación sin ánimo de lucro.



Módulo 1



I. ALIANZAS PARA EL DESARROLLO

A. ¿Qué son las alianzas para el desarrollo?

“La apertura, la confianza, el respeto y el aprendizaje mutuos constituyen el núcleo de las alianzas eficaces en apoyo de los objetivos de desarrollo, reconociendo los papeles diferentes y complementarios de todos los actores”

– Declaración de Busan, 2011

1. ¿Cómo ha surgido y evolucionado el concepto de alianzas para el desarrollo?

El concepto de alianzas para el desarrollo se formalizó a nivel mundial en el Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM) 8, en el que se esbozaron, entre otros, los objetivos de un sistema financiero, el problema de la deuda de los países en desarrollo y el papel del sector privado en las nuevas tecnologías (Naciones Unidas, 2000). Pero no fue hasta 2008, en el Programa de Acción de Accra (AAA) durante el 3rd Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda en Ghana, cuando se reconoció explícitamente el concepto de alianzas inclusivas de múltiples partes interesadas para el desarrollo (OCDE, s.f.). Los actores del desarrollo consolidaron el compromiso de apoyar y mantener las alianzas inclusivas en Busan y lo reafirmaron en reuniones posteriores en México (2014), Nairobi, Kenia (2016) y Nueva York (2019).

Existe una Alianza para el desarrollo inclusiva cuando todos los socios participan en la planificación y ejecución del desarrollo y reconocen sus funciones específicas y complementarias (AGCED, 2021). La Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED) es el principal foro de múltiples partes interesadas en el que se debate, monitorea y se defiende la eficacia de la cooperación al desarrollo y las alianzas inclusivas (**véase el recuadro 1**).

Para las organizaciones de la sociedad civil (OSC), las asociaciones deben cumplir siempre las normas más estrictas de un entorno propicio para las OSC, la responsabilidad mutua de los actores del desarrollo, la apropiación democrática y un enfoque basado en los derechos humanos (EBDH).

Recuadro: La Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo

La AGCED es el principal escenario multilateral con el mandato de monitorear la aplicación de los principios de eficacia y los compromisos de cooperación al desarrollo para el beneficio compartido de las personas, el planeta, la prosperidad y la paz (AGCED, 2021). La AGCED reúne a los gobiernos, las organizaciones bilaterales y multilaterales, la sociedad civil, el sector privado y los representantes de los parlamentos y los sindicatos, entre otros, que se comprometen a reforzar la eficacia de sus alianzas para el desarrollo. Apoya la aplicación práctica de los principios de la cooperación eficaz para el desarrollo (CED), promueve la responsabilidad mutua y trabaja para mantener el impulso político de una cooperación y unas alianzas más eficaces.



Recuadro 2: Socios y actores del desarrollo

Los socios del desarrollo son proveedores de cooperación al desarrollo, incluidos los donantes tradicionales (por ejemplo, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) y los bancos multilaterales de desarrollo) y los socios no tradicionales (por ejemplo, el sector privado y los socios del Sur).

Los actores del desarrollo incluyen a partes interesadas como la sociedad civil y los socios del desarrollo, tal y como se han definido anteriormente, y los socios del desarrollo no tradicionales (por ejemplo, el sector privado y las organizaciones filantrópicas) (GPEDC, 2020).

2. ¿Cómo figuran las alianzas para el desarrollo en el discurso de la cooperación al desarrollo y el desarrollo sostenible?

Garantizar la eficacia de las alianzas para el desarrollo es un objetivo clave de la AGCED y, por lo tanto, un componente importante de su ejercicio de monitoreo, el mecanismo para promover la responsabilidad de las partes interesadas en el desarrollo. En la 3rd Ronda de Monitoreo (3MR) de 2018, el 45% de los 114 países (países socios y socios bilaterales para el desarrollo) que realizaron el monitoreo de la eficacia del desarrollo (ED) de las múltiples partes interesadas informaron de los progresos realizados hacia las alianzas multisectoriales inclusivas, transparentes y responsables. Mientras tanto, la alineación de los objetivos de los proyectos con las prioridades del país socio y la dependencia de los resultados, las estadísticas y los sistemas de seguimiento definidos por el país han disminuido para la mayoría de los socios de desarrollo, pero han sido más pronunciados en los socios bilaterales desde 2016 (OCDE y PNUD, 2019a).

El compromiso con las alianzas inclusivas debe traducirse en espacios inclusivos para la participación, la integración y la implicación en los procesos de desarrollo y la elaboración de políticas de todas las partes interesadas en el desarrollo. La puesta en marcha de alianzas inclusivas es un proceso político de democratización del desarrollo y de creación de espacios para garantizar que se escuchen y respeten las demandas de la población (Dacara, 2017). Una de estas formas es a través de mecanismos o procesos de múltiples partes interesadas que proporcionan un compromiso estructurado con todos los actores relevantes

del desarrollo. Sin embargo, solo cuatro (4) de los 10 países examinados por la encuesta de seguimiento de la AOED cuentan con estos mecanismos o procesos. La calidad de las prácticas de diálogo multisectorial existentes es insatisfactoria o necesita una mejora significativa (Tomlinson, 2019).

La realización de alianzas inclusivas también significa que las necesidades e intereses de las personas se incluyen en la planificación del desarrollo (Dacara, 2017). A menudo están representadas por las OSC, muchas de las cuales basan los debates políticos en las realidades de los marginados y los que viven en la pobreza (Tomlinson, 2019). La participación de las OSC en todo el proceso, incluida la ejecución, el seguimiento y la evaluación a todos los niveles (local, regional, nacional y mundial), no solo pone en primer plano los intereses públicos en el discurso del desarrollo y la formulación de políticas, sino que también garantiza la transparencia y la rendición de cuentas (Dacara, 2017). Sin embargo, en la encuesta de seguimiento de la AOED, las OSC de más de la mitad de los 44 países de la RMT (53%) informaron de que no habían realizado ninguna consulta (dos países) o solo habían realizado consultas ocasionales de calidad insuficiente (21 países) (Tomlinson, 2019).

Más pruebas de la última ronda de seguimiento de la AGCED y los informes posteriores de varias plataformas de OSC, incluida la AOED, mostraron que el entorno propicio para las OSC se ha deteriorado en los últimos años.

Recuadro 3: Definición de la cooperación al desarrollo

La cooperación al desarrollo es una actividad que "tiene como objetivo explícito apoyar las prioridades de desarrollo nacionales o internacionales, no tiene ánimo de lucro, discrimina a favor de los países en desarrollo y se basa en relaciones de cooperación que buscan potenciar la apropiación de los países en desarrollo". La Ayuda Oficial al Desarrollo

(AOD) es una forma de financiación dentro de una paleta mucho más amplia de enfoques e instrumentos de cooperación al desarrollo. Entre ellos se encuentran la financiación no concesional, la cooperación Sur-Sur y triangular, la financiación climática, la cooperación entre gobiernos en políticas no relacionadas con la ayuda y la cooperación con y entre actores no gubernamentales, como las empresas y la sociedad civil (Alonso y Glennie, 2015).

B. ¿Cómo se traduce la CED en alianzas para el desarrollo?

1. ¿Por qué son importantes las alianzas para el desarrollo para la CED?

Las alianzas para el desarrollo inclusivas crean un impacto positivo más significativo en la vida de las personas a través de resultados de desarrollo sostenibles, que son el objetivo final de una cooperación eficaz. Según el compromiso forjado en Busan durante el IV Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda (2011), la cooperación al desarrollo es solo una parte de la solución, pero "desempeña un papel catalizador e indispensable para apoyar la erradicación de la pobreza, la protección social, el crecimiento económico y el desarrollo sostenible."

2. ¿Cómo se expresa la Alianza para el desarrollo en la CED en los diferentes niveles de trabajo (es decir, mundial, regional, nacional)?

A lo largo de los años, varias partes interesadas se han esforzado por poner en práctica los compromisos a nivel mundial, como lo demuestra el trabajo de la AGCED y el Equipo de Trabajo sobre la ED de las OSC y el Entorno Propicio (en adelante, el "Equipo de Trabajo").

El Comité Directivo de la AGCED representa a los receptores y proveedores de cooperación al desarrollo, el sector privado, los parlamentos, la sociedad civil, los bancos multilaterales de desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Grupo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, el Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE, los



sindicatos, las fundaciones y los gobiernos subnacionales. Las alianzas eficaces para el desarrollo incluyen debates sobre los siguientes temas: alianzas con el sector privado, cooperación triangular para el desarrollo, apoyo a la ED liderada por los países de la cooperación Sur-Sur, entorno propicio para las OSC, compromiso con las fundaciones, ED a nivel subnacional y cómo hacer más eficaz el apoyo multilateral.

El Equipo de Trabajo, en el que también participa la AGCED, es una coalición mundial de múltiples partes interesadas compuesta por proveedores de cooperación al desarrollo (donantes), gobiernos de países asociados y OSC (coordinados por la AOED) que trabajan para mejorar la participación efectiva de las OSC en los procesos de desarrollo. Ha generado atención y ha contribuido a reafirmar y seguir reforzando los compromisos internacionales sobre la ED de las OSC y el entorno propicio y, más concretamente, sobre (1) el acceso a los espacios de diálogo y las asociaciones con los gobiernos y otros actores del desarrollo, (2) los marcos jurídicos y normativos que apoyan y promueven, en lugar de restringir, el trabajo de las OSC, (3) los mecanismos de financiación para las OSC que les permiten operar de una manera que responde a las personas y las comunidades a las que sirven o representan, y (4) el esfuerzo continuo de las OSC para avanzar en su rendición de cuentas y eficacia como actores independientes del desarrollo.

La AGCED y el Equipo de Trabajo han comenzado a trabajar para promover y

monitorear la aplicación de la CED a nivel nacional. Las alianzas para el desarrollo eficaces dirigidas por los países se reflejan en (1) la alineación de los socios para el desarrollo con las prioridades del país socio y los marcos de resultados propios del país, (2) el uso de los sistemas del país (por ejemplo, los sistemas nacionales de adquisición), (3) la visibilidad anticipada de la cooperación de los socios para el desarrollo (es decir la medida en que los donantes ofrecen transparencia en cuanto a los recursos disponibles para un país en desarrollo hasta tres años antes), (4) la presentación de sistemas y normas de información globales y la disponibilidad de información oportuna y prospectiva sobre el desarrollo, (5) el compromiso inclusivo y predecible, y (6) las estructuras y procesos de responsabilidad mutua.

3. ¿Cuáles son los retos de las alianzas para el desarrollo en la CED?

La última ronda de monitoreo de la AGCED reveló que los compromisos internacionales han disminuido o se han estancado o han mostrado un progreso desigual (OCDE y PNUD, 2019b). Por ejemplo, la alineación de los socios de desarrollo con las prioridades de los países socios y los marcos de resultados propios de los países, así como su visibilidad prospectiva a nivel nacional, disminuyeron y se debilitaron, respectivamente. Además, los avances en materia de información oportuna y prospectiva sobre la cooperación al desarrollo siguieron siendo limitados, y faltaron consultas sistemáticas con las OSC. Las OSC también plantearon su preocupación por el hecho de que la

financiación de los socios del desarrollo a las OSC está impulsada principalmente por los intereses y prioridades de estos últimos (OCDE y PNUD, 2019).

Además de los retos identificados por la AGCED, un estudio complementario de la AOED señaló que el papel de las OSC en la elaboración de estrategias y marcos de resultados nacionales es desigual. La mayoría de las OSC de los países conocen estos documentos y procesos, pero el acceso a ellos es desigual. A pesar de las leyes o políticas que reconocen la participación de las OSC en la toma de decisiones en muchos países, siguen existiendo retos importantes, como la participación limitada, la falta de estructuras institucionalizadas y la mala calidad de la participación (AOED, 2019).

4. ¿Cuál es el papel de las OSC en las alianzas para el desarrollo en la CED?

Las OSC han obtenido un reconocimiento cada vez mayor como actores del desarrollo gracias a su compromiso y participación constantes en la CED. Tal y como se expuso en reuniones anteriores, las Reuniones de Alto Nivel de México y Nairobi (2014 y 2016) reiteraron su papel en las alianzas para el desarrollo. El Comunicado de México destacó que las OSC empoderan a las personas para que reclamen sus derechos, promueven enfoques basados en los derechos, dan forma a las políticas y alianzas de desarrollo y monitorean su aplicación. El Documento Final de Nairobi reconoció además a la sociedad civil como un socio independiente por derecho propio, que

trabaja en el marco de las políticas nacionales y en favor de la CED y la reducción de la pobreza, abordando las desigualdades y garantizando el progreso hacia los ODS y la Agenda 2030 a través de la incidencia y las comunicaciones, la prestación de servicios, el seguimiento y la investigación. Las OSC también proporcionan medios para que los ciudadanos ejerzan su derecho a participar en el desarrollo (GPEDC, 2016).

Desde la Declaración de Busan, los actores internacionales del desarrollo se han comprometido a crear espacios políticos y un entorno propicio para la formación y el funcionamiento de las OSC, con el fin de garantizar su plena participación en los procesos de desarrollo a todos los niveles. Las OSC, a su vez, se han comprometido a:

- a. adherirse a los Principios de Estambul (véase el recuadro 4), que incorporan los Principios de Busan como expresión de la responsabilidad mutua con otras partes interesadas en la Alianza Global;
- b. mantener los marcos de resultados liderados por los países que son relevantes para su trabajo como socios de desarrollo independientes por derecho propio;
- c. desarrollar y aplicar estrategias, actividades y prácticas que promuevan los derechos humanos individuales y colectivos, incluido el derecho al desarrollo con dignidad, el trabajo decente, la justicia social y la equidad para todas las personas;

d. demostrar un compromiso organizativo sostenido con la transparencia, la responsabilidad mutua y la integridad en sus operaciones internas; y

e. realizar resultados e impactos sostenibles de sus acciones de desarrollo, centrándose en los resultados y las condiciones para un cambio duradero para la gente, con especial énfasis en las poblaciones pobres y marginadas, asegurando un legado duradero para las generaciones presentes y futuras (GPEDC, 2016).

Estos compromisos están entrelazados. Si bien las OSC han hecho notables avances en su cumplimiento, como demostrar su eficacia y responsabilidad, solo pueden hacer cierto grado como actores del desarrollo totalmente independientes en un entorno en el que importantes obstáculos legales, normativos y políticos desafían su existencia y sus funciones (IBON International et al., 2014). Este contexto político y las acciones de otros actores del desarrollo afectan a las

capacidades de las OSC para demostrar alianzas inclusivas.

Las OSC deben reafirmar su compromiso con un entorno propicio a nivel mundial, regional y nacional para demostrar su eficacia. Deben seguir implicando a los actores del desarrollo, especialmente a los gobiernos, como garantes de los derechos, en la incidencia de las convenciones internacionales de derechos humanos, invirtiendo las tendencias de reducción y cierre de los espacios cívicos, y afirmando las libertades políticas y civiles fundamentales de la población y sus derechos de reunión pacífica e información. Las OSC pueden pedir a sus gobiernos que se retracten de las leyes restrictivas que obstaculizan su pleno funcionamiento y que revisen las condiciones que impiden la formación y el registro de las OSC, incluidas las políticas arbitrarias y la duplicación de procesos y requisitos, especialmente para las que trabajan en el ámbito de los derechos humanos en entornos críticamente sensibles.

Recuadro 4. Los Principios de Estambul sobre la eficacia del desarrollo:

- Respetar y promover los derechos humanos y la justicia social
- Incorporar la igualdad y la equidad de género y promover los derechos de las mujeres y las niñas
- Centrarse en la capacitación de las personas, la apropiación democrática y la participación
- Promover la sostenibilidad medioambiental
- Practicar la transparencia y la responsabilidad
- Buscar asociaciones equitativas y solidaridad
- Crear y compartir conocimientos y comprometerse con el entendimiento mutuo
- Comprometerse a realizar un cambio positivo y sostenible.

C. ¿Cuáles son los compromisos de los donantes a la CED?

El Documento de la Alianza de Busan establece los siguientes compromisos de los donantes y otras partes interesadas con la CED:

Apropiación nacional.

El principio de apropiación del país sobre los procesos de desarrollo postula que todos los socios trabajan juntos bajo el liderazgo de los gobiernos asociados para maximizar el impacto del desarrollo sobre la base de las prioridades nacionales que se han establecido de manera consultiva amplia. El uso de medidas para identificar los pasos hacia una mayor apropiación implica conversaciones con y entre las partes interesadas sobre el cambio necesario (véase el recuadro 5). La apropiación por parte de los países en la cooperación al desarrollo supone que las iniciativas financiadas por la ayuda conducirán a resultados más exitosos dado el interés y la participación de los países receptores (Watson et al., 2016).

Centrarse en los resultados.

Se espera que los países socios desarrollen sus propios marcos de resultados, que los donantes deben utilizar. A pesar de las persistentes e importantes dificultades en este frente, se han logrado algunos avances, aunque lentos, en el cumplimiento de este compromiso. Los ODS articulan resultados claros y la mayoría de los principales donantes se han comprometido a apoyar a los países en la consecución de estos objetivos (OCDE, 2014).

Alianzas inclusivas.

Los socios del desarrollo deben participar en la planificación y ejecución del desarrollo para aprovechar sus competencias y funciones específicas y complementarias.

Transparencia y responsabilidad mutua.

Los donantes están comprometidos con la transparencia en la cooperación y se responsabilizan mutuamente de la obtención de los resultados acordados. Por ello, tanto los gobiernos donantes como los receptores deben trabajar en pos de un modelo de buenas prácticas guiado por el principio de apropiación nacional.



Recuadro 5. Utilización de sistemas nacionales

Los donantes firmantes de la Declaración de Busan han acordado trabajar en colaboración con los gobiernos receptores y utilizar progresivamente los presupuestos, sistemas y procedimientos de estos últimos para canalizar los flujos de ayuda. Los gobiernos receptores deben desarrollar políticas -ya sea a nivel sectorial o de programas o para la reducción general de la pobreza- y centrarse en la obtención de resultados. Este compromiso demuestra los principios de armonización y alineación, en el sentido de que los donantes optan por armonizar sus procesos y, en la medida de lo posible, alinearse con las políticas y procedimientos de los países.

II. ¿CUÁL ES EL COMPROMISO GLOBAL DE LA AOED CON LOS SOCIOS DEL DESARROLLO?

A. La historia del compromiso con los donantes de la AOED desde Busan

Desde que la AOED se constituyó en 2012, ha estado involucrando a donantes y socios de desarrollo a nivel global, regional y sectorial a través de sus representantes, grupos de interés y órganos de gobierno. Su principal plataforma de participación es la AGCED, pero también participa en los procesos de los ODS de las Naciones Unidas, en la Financiación para el Desarrollo, en el Foro de Cooperación para el Desarrollo de las Naciones Unidas, en el Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE, en el Foro Político para el Desarrollo de la UE y en el Equipo

de Trabajo. Además, ha establecido relaciones bilaterales con la Comisión Europea (CE), Global Affairs Canada, el Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia, la Agencia Austriaca de Desarrollo, Irish Aid y Asdi.

Tras comprometerse con los Principios de Busan sobre la CED, la AOED basa su compromiso con los donantes y los socios de desarrollo en la convicción de que las OSC son actores del desarrollo por derecho propio. Durante casi una década de compromiso, ha mejorado su relación con los principales donantes bilaterales y

ha alcanzado varios hitos en la incidencia de la CED para cumplir los ODS.

Política global y ámbitos de incidencia

AGCED

En 2014, apenas dos años después de su creación se concedió un segundo puesto en el Comité Directivo de la AGCED a las OSC (sindicatos) para contrarrestar la fuerte representación del sector privado y contribuir sustancialmente al Marco de monitoreo Global de la AGCED. Desde entonces, las OSC han incorporado un lenguaje prioritario en el comunicado de la reunión, han propuesto resultados clave en materia de alianzas inclusivas y han impulsado con éxito el desarrollo inclusivo, como demuestra el carácter multilateral de la primera reunión de alto nivel de la AGCED (AOED, 2014).

Los años siguientes impulsaron a la AOED como la principal parte interesada de la sociedad civil en la agenda de la CED. La AOED, como miembro del Comité Directivo de la AGCED, ha liderado la Iniciativa de Alianza Global (GPI por sus siglas en inglés) sobre la Campaña Continua de la Sociedad Civil para el Desarrollo Eficaz, ha copresidido la GPI del Equipo de Trabajo sobre el Marco y las Directrices de EP de las OSC, y ha participado en el trabajo sobre financiación climática, Estados frágiles y cooperación Sur-Sur (AOED, 2015).

Uno de los aspectos más destacados de la participación de la AOED en la AGCED fue su influencia, en 2016, en el contenido de las principales sesiones plenarios sobre el balance de los avances en la aplicación y el cumplimiento de los compromisos de Busan, los ODS, la cooperación Sur-Sur,

la participación del sector privado, el empoderamiento de las mujeres y los jóvenes, el principio de "no dejar a nadie atrás" y las alianzas inclusivas. Los miembros de la AOED también contribuyeron activamente a la segunda ronda del Marco de monitoreo Mundial. La AOED trató de influir en los resultados de la resolución del HLPF y respaldó la Carta Abierta del Grupo Principal de ONG en la que se instaba a los gobiernos y a otras partes interesadas a comprometerse con la responsabilidad mutua, a no dejar a nadie atrás, y a entregar e informar de resultados reales. El grupo presentó un documento de posición al Foro de Financiación para el Desarrollo (FfD por sus siglas en inglés) en el que se exponía la posición de las OSC y sus principales demandas, como la regulación de las acciones del sector privado mediante documentos jurídicamente vinculantes (AOED, 2016).

En 2017, la AOED influyó en la configuración de la labor de la AGCED en la línea de trabajo 1 (Eficacia de los países en la Agenda 2030) y en la línea de trabajo 4 (Responsabilidad del sector privado) y en el grupo de trabajo técnico que asesoró al Comité Directivo (AOED, 2017).

En el periodo 2018-2019, la AOED participó en la 3rd Ronda de Seguimiento en las áreas de EP de las OSC, trabajo decente, calidad del diálogo público-privado, igualdad de género y transparencia y rendición de cuentas. La AOED, como única representante de las OSC en el Comité Directivo, movilizó la participación de las OSC en la Reunión de Alto Nivel en Nueva York en 2019 e informó sobre el pésimo desempeño de los socios de desarrollo en las áreas de EP de las OSC, las condicionalidades y el uso de los

sistemas nacionales. La AOED abogó por un trabajo más centrado en los países para la AGCED y acogió con satisfacción el desarrollo de los Principios de Kampala, que guían el compromiso con el sector privado bajo la premisa de la responsabilidad y los resultados orientados a las personas (AOED, 2019a).

Equipo de trabajo

Los miembros del Equipo de Trabajo son defensores de la ED de las OSC y de un entorno propicio para la participación efectiva de las OSC en los procesos de desarrollo. Los tres copresidentes de esta coalición proceden de cada uno de los grupos de partes interesadas que la componen: donantes, gobiernos asociados y OSC a través de la AOED. En 2015, la AOED copresidió la GPI 12 del Equipo de Trabajo (Marco y Directrices de EP de las OSC) en la AGCED. En 2017, la plataforma participó activamente cuando el Equipo de Trabajo se reunió dos veces para hacer un balance de los avances en la aplicación de los compromisos de ED y EP de las distintas partes interesadas. Presionó para que se establecieran alianzas inclusivas, un enfoque de desarrollo basado en los derechos humanos y un entorno propicio para las OSC. Al año siguiente, la AOED compartió las posiciones de las OSC con otras partes interesadas para ampliar el terreno común, lo que llevó a otros delegados de las OSC a asociarse con el Equipo de Trabajo en el IPG 12 y en la eficacia de los países en la cooperación al desarrollo.

OCDE-DAC

El Grupo de Referencia del CAD (RG) es el principal mecanismo para defender las posiciones y recomendaciones de las OSC en los debates políticos del CAD. En 2016,

la AOED solicitó puestos de observador en las sesiones del CAD-OCDE sobre el papel del sector privado en la cooperación al desarrollo. En los años siguientes, la AOED apoyó el establecimiento del mecanismo de diálogo de las OSC. Desde entonces, los miembros de la AOED han dirigido los grupos de trabajo del GR del CAD sobre ED y paz y seguridad, entre otras áreas temáticas.

La actuación de los donantes del CAD de la OCDE determina en gran medida el ritmo mundial hacia la CED, no sólo porque entre sus miembros se encuentran en su mayoría los principales donantes tradicionales, sino también porque los compromete sistemáticamente con los principios de eficacia.

Procesos de la ONU

(Agenda 2030, Foro de Cooperación al Desarrollo y Financiación para el Desarrollo)

El compromiso político y de incidencia en el FCD de la ONU también se ha mantenido a través de la participación de los representantes de las OSC en los eventos organizados por el FCD. En el Foro del FCD de las Naciones Unidas celebrado en Berlín en 2014, los miembros participaron en las consultas de las OSC, en el Grupo Consultivo del FCD con los miembros del Comité Directivo de la AGCED y en la sesión informativa sobre el comunicado de la RAN. En 2015, la AOED abogó por que el FCD desempeñara un papel más importante en el seguimiento de los compromisos de la CED, la incidencia de los principios de una cooperación al desarrollo justa y equitativa, la incidencia de una cooperación al desarrollo que se ajuste a las necesidades de las personas y del planeta, y el aumento de los esfuerzos

para aplicar los acuerdos internacionales sobre la agenda de eficacia. En los años siguientes, los miembros de la AOED hicieron hincapié en las verdaderas alianzas de múltiples partes interesadas, la urgencia de universalizar la CED, la responsabilidad de todos los actores, el uso del enfoque basado en los derechos humanos en la cooperación al desarrollo y el valor de la participación de las OSC para lograr el ODS 17 en particular y la Agenda 2030 en general.

La AOED también participa en otros mecanismos de la ONU, como la Cooperación al Desarrollo Sur-Sur (CSS) y el Foro FfD. Abogó por una CSS basada en los principios de la cooperación horizontal al desarrollo y el enfoque basado en los derechos humanos. En el Foro FfD, la AOED hizo hincapié en los principios de responsabilidad y transparencia y subrayó la necesidad de que el sector privado rinda cuentas en materia de desarrollo. En 2017, la plataforma lideró el pilar de la cooperación al desarrollo en el Foro FfD e hizo un llamamiento a los actores y socios del desarrollo para que cumplieran sus compromisos de los anteriores Foros de Alto Nivel (FAN) y detallaran planes de acción con plazos. Desde 2018, la AOED ha elaborado mensajes clave sobre la rendición de cuentas y la transparencia, en particular sobre las responsabilidades de los Estados como garantes del desarrollo y la cooperación al desarrollo. También ha acogido con satisfacción los avances positivos en el reconocimiento del liderazgo de los países en los procesos de desarrollo nacional, la realización de los compromisos globales y la aplicación de

un enfoque matizado del apoyo oficial técnico al desarrollo sostenible (TOSSD) y la financiación combinada.

Foro de Política de Desarrollo de la Unión Europea (FPD)

La Comisión Europea (CE), una rama ejecutiva de la UE, es uno de los principales donantes de la AOED con un gran interés en la cooperación al desarrollo. La AOED mantiene relaciones bilaterales con la CE y participa activamente en el FPD de la UE y en el Foro de Asociación de la UE, principalmente en lo que respecta a las cuestiones relativas al entorno propicio para las OSC y las alianzas para el desarrollo. Durante la revisión del mandato del FPD de la UE en 2015, la AOED subrayó la importancia del FPD de la UE para tener una mayor influencia en las políticas de cooperación al desarrollo de la UE. En este compromiso, presionaron para equilibrar el papel del sector privado y un entorno propicio para las OSC en la reformulación del mandato del FPD de la UE. Además, los miembros de la AOED también influyeron en las hojas de ruta de los países de la UE. En 2017, la AOED criticó el Consenso de Desarrollo de la UE reiterando la importancia de los planes de acción detallados y con plazos para aplicar dicho consenso (AOED, 2017).

Compromiso bilateral de los donantes

La participación de la sociedad civil en el diálogo político y la incidencia de la política ha sido un área de crecimiento, y la mayoría de los donantes tratan de apoyar



espacios que permitan la participación de la sociedad civil en ese discurso a nivel nacional y mundial. Los donantes reconocen que a veces su trabajo en este ámbito es ad hoc, en parte debido a su carácter sensible. Sin embargo, en la política bilateral, últimamente es notable cómo algunos donantes como Asdi han articulado su apoyo a las OSC del Sur como un fin en sí mismo.

Desde su creación en 2012, la AOED se ha comprometido y ha establecido relaciones con varios donantes (véase el Apéndice 1). Asdi ha sido su donante constante desde noviembre de 2013 hasta su programa actual para 2020-2021 (ampliado hasta 2022). La CE, el Ministerio de Asuntos Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá, Irish Aid, la Agencia Austriaca de Desarrollo y el Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia también han apoyado la incidencia de políticas y el desarrollo de capacidades de la AOED (véase la matriz 1).

Matriz 1. Donantes de la AOED	
Programa de la AOED	
Campaña continua de la sociedad civil para la eficacia del desarrollo	
Donantes	
Asdi	
Departamento de Asuntos Exteriores, Comercio y Desarrollo (DFATD) Canadá*	
Irish Aid	
Agencia Austriaca de Desarrollo	
Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia	
Período cubierto	
Noviembre 2013 - Marzo 2017	
Objetivos clave	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorear y defender continuamente la Agenda Global de la Ayuda y la Eficacia del Desarrollo, asegurando la alineación con el Enfoque Basado en los Derechos Humanos (EBDH), las peticiones clave de las OSC y los acuerdos de Busan 2. Promover un entorno propicio para las OSC 3. Construir la eficacia del desarrollo (ED) de las OSC mediante la aplicación de los Principios de Estambul 	

Programa de la AOED	
Mejorar el papel de la sociedad civil en las alianzas para el desarrollo después de 2015	
Donantes	
Comisión Europea (cofinanciada por ASDI)	
Período cubierto	
2016 - 2018	
Objetivos clave	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Influir en los resultados políticos favorables de las alianzas para el desarrollo a nivel mundial y regional mediante la institucionalización de la participación de las OSC, la incidencia de un entorno propicio para las OSC y la adaptación de los marcos de desarrollo a los enfoques basados en los derechos humanos. 2. Aumentar la capacidad de las OSC para contribuir y monitorear la aplicación de las AD y los Principios de Estambul 	

Programa de la AOED	
Mantener la incidencia de la sociedad civil en la cooperación al desarrollo eficaz	
Donantes	
Asdi	
Período cubierto	
Abril 2017 - Abril 2018	
Objetivos clave	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Renovar la incidencia efectiva de la cooperación al desarrollo a nivel nacional 2. Mantener el impulso de la incidencia efectiva de la cooperación al desarrollo entre las circunscripciones 3. Consolidar y reforzar la plataforma 	

Programa de la AOED
Basar la cooperación al desarrollo y las alianzas para el desarrollo en la realidad de las personas y en la realización de sus derechos
Donantes
Asdi
Período cubierto
Mayo 2018 - Abril 2019
Objetivos clave
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar la incidencia básica de la CED basada en las realidades y los problemas de las circunscripciones y los países en preparación de la Reunión de Alto Nivel (RAN) y la Reunión de Alto Nivel (RAN) de 2019 2. Defender la eficacia de los actores de la cooperación al desarrollo basándose en el EBDH 3. Mantener el impulso del trabajo de la plataforma sobre la eficacia del desarrollo de las OSC y el entorno propicio 4. Apoyar la reestructuración de la AGCED hacia una asociación más significativa de las partes interesadas
Programa de la AOED
Promover la aplicación universal de la Cooperación Eficaz al Desarrollo (CED) para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
Donantes
Asdi
Período cubierto
2020 - 2021
Objetivos clave
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar los mecanismos de participación de los CED a nivel nacional 2. Reforzar la aplicación y el reconocimiento de los principios de ED de las OSC 3. Aumentar la conciencia de los actores del desarrollo sobre la aplicación de los principios de la CED en situaciones de crisis

Programa de la AOED
Fomento de la incidencia y la capacidad de las OSC en materia de cooperación al desarrollo y alianzas eficaces
Donantes
Comisión Europea (Cofinanciación con Ayuda austriaca Irish Aid)
Período cubierto
2020 - 2022
Objetivos clave
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la capacidad de los miembros de la AOED para participar en alianzas de desarrollo 2. Establecer una base de apoyo más amplia para las OSC y sus posiciones

Fuente: Varios documentos del programa de la AOED
 * Global Affairs Canada



B. Evolución de las políticas y enfoques de los donantes para la financiación de las OSC

Junto con los debates sobre los ODM y el cambio climático, la agenda de la eficacia dominó el discurso político en la década de 2000, debido a varios cambios en el régimen de ayuda internacional.

El entorno político y de financiación desde la década de 2000 hasta 2015 cambió varias veces en función de factores geopolíticos y de la agenda de desarrollo mundial. En el cambio de milenio, los ODM ocupaban el centro del discurso sobre el desarrollo, centrándose en la propiedad estatal o gubernamental de las políticas de reducción de la pobreza, tal y como defendían el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial. Las OSC estaban perdiendo su papel de monitoreo de la política gubernamental y se estaban convirtiendo en contratistas de las agencias donantes. El periodo posterior al 11 de septiembre desplazó la prioridad de la ayuda a las prioridades de la lucha contra el terrorismo, como la "construcción de la democracia", la "buena gobernanza" y la "seguridad nacional", lo que las OSC criticaron porque este giro alejó el dinero público de las zonas más necesitadas hacia los denominados puntos calientes (Pinauin, 2020).

A finales de la década de 2000, la agenda de la eficacia se convirtió en el punto central del ámbito del desarrollo internacional. Con el despliegue de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como proyecto de un llamamiento universal para acabar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar que, para 2030, todas las personas disfruten de paz y prosperidad, las alianzas para el desarrollo

y la CED se integraron en los ODS como medios de aplicación.

Entorno político

i. El papel de las OSC en el desarrollo

El reconocimiento de las OSC como actores del desarrollo por derecho propio ganó popularidad tras décadas de intervenciones positivas por parte de grupos de la sociedad civil dotados de recursos suficientes y convenientemente responsables. Estas intervenciones han dotado a las relaciones globales de una mayor legitimidad democrática. También han demostrado su eficacia para impulsar la educación pública, alimentar el debate y promover la transparencia y la responsabilidad. En general, las OSC desempeñan dos funciones importantes en el desarrollo: (1) como agentes de cambio y (2) como donantes de ayuda, canales de ayuda y receptores de ayuda. Las OSC, como agentes de cambio y actores del desarrollo, son fundamentales para el gobierno democrático y la buena gobernanza (OCDE, 2011).

Varios cambios de paradigma y de política supusieron un mayor reconocimiento del papel de las OSC en el desarrollo.

El cambio de la apropiación del país a la apropiación democrática como parte del discurso sobre la ED también abogó por el aumento del papel de otros actores del desarrollo, como las OSC, en la elaboración de políticas, la planificación del desarrollo, la ejecución y la revisión. Tanto el gobierno como la sociedad civil deberían definir las prioridades del desarrollo nacional (Hauck y Land, 2011).

Un cambio en la lógica de las políticas, en términos generales, trató a las OSC como "ejecutoras principalmente colaborativas y eficientes de las políticas gubernamentales para lograr objetivos de desarrollo específicos", en contraposición a "incubadoras de la transformación social y política que deberían recibir suficiente autonomía". La persistencia, e incluso la expansión, de la práctica de la gestión basada en los resultados (GBR)², por ejemplo, ha sido considerada como una restricción de la autonomía de las OSC en algunos aspectos. Además, esta lógica política considera que las OSC del Sur solo desempeñan un papel si son proveedores eficientes de servicios (Verbrugge y Huyse, 2018).

Estos cambios en las políticas y el cambiante contexto del desarrollo se traducen en beneficios políticos para mejorar las prácticas de las OSC. En 2021, la OCDE publicó un instrumento jurídico sobre la habilitación de la sociedad civil en la cooperación y la asistencia al desarrollo, en el que la AOED participó y contribuyó a los debates que condujeron a su finalización (**véase el recuadro 6**).

ii. Eficacia de las OSC y entorno propicio

En la AAA, los donantes y los gobiernos de los países en desarrollo pidieron a las OSC que reflexionaran sobre su eficacia y responsabilidad. Se comprometieron a mejorar la coordinación de los esfuerzos de

las OSC con los programas gubernamentales, a mejorar la rendición de cuentas de las OSC sobre los resultados, a mejorar la difusión de información sobre las actividades de las OSC y a trabajar con las OSC para proporcionar un entorno propicio que maximice su contribución al desarrollo (OCDE, 2011). Los Principios de Estambul y otros esfuerzos de ED de las OSC responden a estos compromisos. El Marco Internacional sobre ED de las OSC también sugiere normas mínimas para las políticas y prácticas de los donantes en su trabajo con las OSC (Foro Abierto, 2011).

Los donantes y los socios de desarrollo también han reconocido que la reducción del espacio cívico ha limitado e incluso puesto en peligro a las OSC en el cumplimiento de su papel en el desarrollo. Civicus, una alianza de la sociedad civil, informó que, en 2020, alrededor de nueve de cada diez personas (87,3%) vivían en países con un espacio cívico obstruido, reprimido o cerrado, en comparación con el 82,4% del año anterior. En la Cumbre de la Sociedad Civil de 2019, celebrada en Belgrado (Serbia), las OSC pidieron que se ponga fin a los incesantes ataques contra la sociedad civil, los líderes sociales y los defensores de los derechos humanos. En lo que respecta a la financiación, la OCDE reconoció que deben revisarse y reconstruirse diversos factores que subyacen a las actuales tendencias de financiación impulsadas por los donantes para ayudar a la sociedad civil a oponerse

²La gestión basada en resultados es una estrategia de gestión mediante la cual todos los actores, que contribuyen directa o indirectamente a la consecución de un conjunto de resultados, garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyen a alcanzar los resultados deseados (productos, resultados y objetivos de mayor nivel o impacto). Para la rendición de cuentas y la presentación de informes, los actores, a su vez, utilizan la información y las pruebas de los resultados reales para fundamentar la toma de decisiones en el diseño, la dotación de recursos y la ejecución de programas y actividades (UNDG, 2011).

Recuadro 6. Instrumento jurídico de la OCDE: Recomendación del CAD sobre la habilitación de la sociedad civil en la cooperación al desarrollo y la ayuda humanitaria

En 2021, el CAD de la OCDE adoptó un documento en el que se reconoce a los actores de la sociedad civil como contribuyentes fundamentales a todos los ODS. La Recomendación del CAD "tiene como objetivo apoyar a los miembros del CAD y a otros proveedores de cooperación al desarrollo y asistencia humanitaria para mejorar la forma en que abordan el espacio cívico y trabajan con los actores de la sociedad civil, al tiempo que subraya que los actores de la sociedad civil también deben tomar medidas para mejorar su eficacia, transparencia y responsabilidad" (p. 3).

Para habilitar a la sociedad civil, la Recomendación del CAD aborda tres pilares interrelacionados de la cooperación al desarrollo para habilitar a la sociedad civil: (1) respetar, proteger y promover el espacio cívico; (2) apoyar y comprometerse con la sociedad civil; y (3) incentivar la eficacia, la transparencia y la responsabilidad de las OSC. Estos tres pilares abordan los tres grupos de desafíos que el CAD ha identificado como impedimentos para la sociedad civil:

- La disminución del respeto por los derechos humanos y la democracia en un contexto de creciente autoritarismo en todo el mundo está erosionando las libertades de reunión pacífica, asociación y expresión, lo que supone una amenaza real para el espacio cívico.
- Hay que trabajar para reforzar la forma en que los miembros del CAD apoyan y se comprometen con los actores de la sociedad civil para garantizar el uso más eficaz de los recursos.
- Existen oportunidades para mejorar su eficacia, transparencia y responsabilidad.

La razón de ser del proceso en el que se embarcó el CAD fue su disposición a desempeñar un papel de liderazgo en la expresión de su apoyo al desarrollo de un instrumento político que permita a la sociedad civil (OCDE-CAD, junio de 2021). La Recomendación del CAD es la primera norma internacional centrada en las acciones de los socios del desarrollo y la sociedad civil, en particular, como contribuyente a la Agenda 2030.

Fuente: OCDE-CAD (2021, julio).

al estrechamiento del espacio cívico. Además, la OCDE hizo hincapié en la necesidad de la transparencia y la rendición de cuentas para abolir las prácticas que favorecen a las organizaciones internacionales con sede en el país donante y llevan a las OSC a competir por los recursos y la financiación (OCDE, 2018).

iii. Compromiso del sector privado

El papel destacado del sector privado en el desarrollo es uno de los debates más controvertidos en los foros internacionales de múltiples partes interesadas. Se basa en la idea de que deben aprovecharse otras formas de financiación para el desarrollo más allá de la ayuda tradicional. En este sentido, la Conferencia de Financiación para el Desarrollo de Addis Abeba de 2015 se comprometió a trabajar con el sector privado. A diferencia de los ODM, los ODS otorgan a este sector un papel más destacado, como se observa en los "mecanismos de financiación innovadores" de los principales donantes, como la financiación mixta y los contratos comerciales (Verbrugge y Huyse, 2020). Uno de los resultados de este paradigma es que una parte cada vez mayor de los recursos públicos a través de la AOD se está transfiriendo a iniciativas del sector privado en los países en desarrollo (Simonetti, 2016).

Evolución reciente de la financiación

i. ¿Financiación de las OSC?

El total de la ayuda a y a través de las OSC³ de los miembros del CAD se mantuvo igual en 21.000 millones de dólares en 2019 en comparación con el año anterior (a precios constantes de 2018). Asimismo, el porcentaje de AOD a y a través de las OSC en el mismo periodo siguió siendo del 15% del total de la ayuda bilateral. Sin embargo, lo que resulta llamativo es que el importe de la AOD a través de las OSC (para ejecutar proyectos iniciados por los donantes) incluso aumentó de 16.000 millones de dólares en 2010 a 18.000 millones de dólares en 2019, lo que subraya la mayor importancia de las OSC en la ejecución de los programas gubernamentales de los donantes.

Un estudio sobre las tendencias recientes de la financiación de las OSC (Verbrugge y Huyse, 2018) mostró pruebas de que, en los principales países donantes de la UE, el peso relativo de la financiación de las OSC en los presupuestos de AOD se ha estancado o ha disminuido. La anterior tendencia al alza de la financiación de las OSC, desde principios de 2010 hasta 2015, de algunos de los principales donantes, incluida la UE, no ha persistido, y las cantidades absolutas de financiación se han estancado.

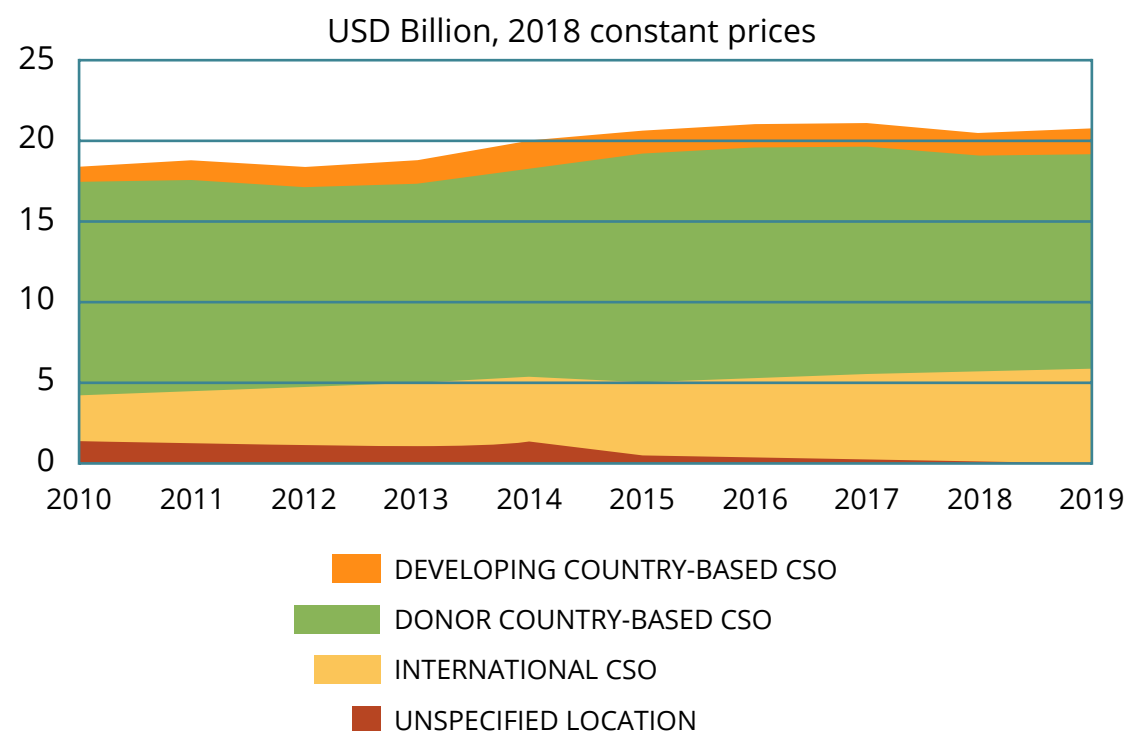
Por tipo de OSC, en comparación con lo que ocurría hace casi una década, en 2010, la asignación de AOD por parte de los miembros del CAD canalizada hacia y a través de las OSC internacionales⁴ y de las OSC con sede en los países en desarrollo⁵ en 2019 aumentó un 93% y un 38%, respectivamente (**véase el gráfico 1**).

³La "Ayuda a las OSC" son las contribuciones básicas y las contribuciones a los programas. Estos fondos de ayuda son programados por las OSC, mientras que la "Ayuda canalizada a través de las OSC" son fondos canalizados a través de las OSC y otros organismos privados para ejecutar proyectos iniciados por los donantes (financiación asignada), según el CAD de la OCDE.

⁴ONG internacional (código del canal 21000): una ONG organizada a nivel internacional. Algunas ONGI pueden actuar como organizaciones paraguas con afiliaciones en varios países donantes y/o receptores.

⁵ONG con sede en un país en desarrollo (código de canal 23000): una ONG organizada a nivel nacional, con sede y funcionamiento en un país en desarrollo (elegible para la AOD)

Gráfico 1: Asignaciones de AOD de los miembros del CAD a las OSC y a través de ellas, por tipo de OSC



Fuente: OCDE, 2021

El Informe Aidwatch 2021 (Concord, 2021) reveló que sólo el 20,3% de la financiación de la UE desembolsada a las OSC es financiación básica, mientras que la mayor parte de estas cantidades son fondos asignados o para proyectos específicos iniciados por los donantes. Mientras tanto, sólo el 1,8% del total de la AOD de la UE a las OSC es financiación básica para las organizaciones de los países socios (normalmente países en desarrollo).

ii. Sectores que atraen más fondos

La infraestructura y los servicios sociales representaron el 47% de la AOD bilateral de los miembros del CAD en 2018-2019, seguida de la asistencia humanitaria (31%). Pero, en el mismo periodo, los principales sectores a los que la AOD bilateral había destinado la intervención canalizada a través de las OSC fueron la respuesta de

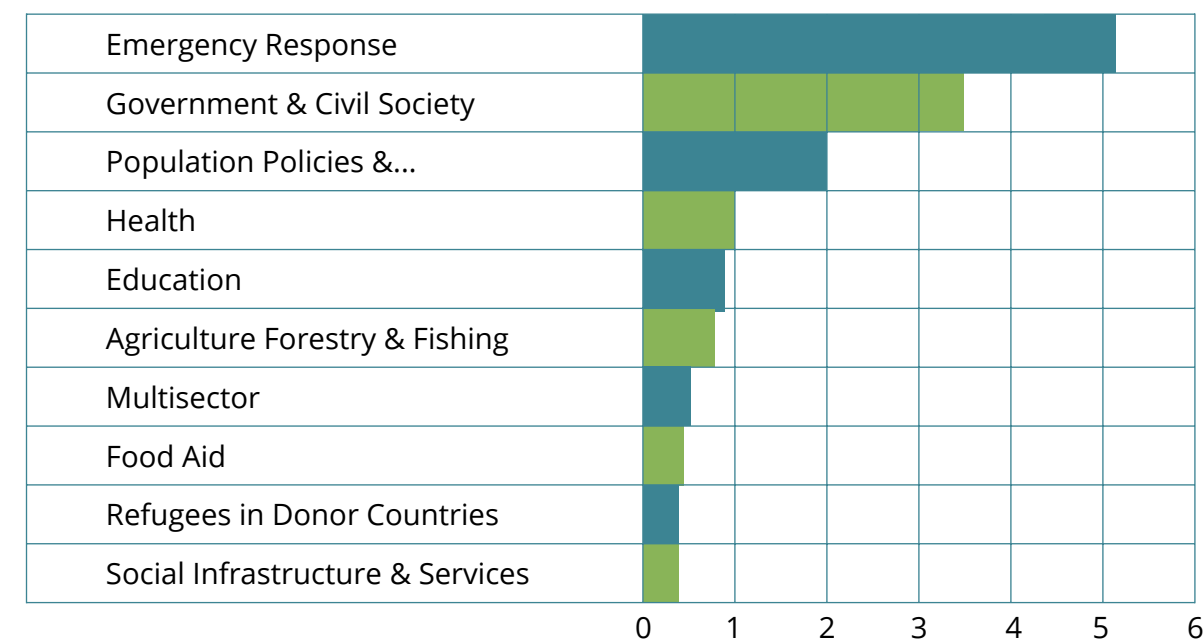
emergencia, el gobierno y la sociedad civil, y las políticas de población y salud reproductiva (véase el gráfico 2).

Otros sectores que están atrayendo más financiación son las organizaciones que trabajan en el cambio climático, incluyendo los problemas sociales que conlleva, como la justicia social, las poblaciones indígenas, las mujeres y los niños, los medios de vida, la seguridad y la soberanía alimentaria, los derechos humanos, la paz y la resolución de conflictos, la inclusión social y la diversidad, la salud, los medios de vida y la educación.

iii. ¿Instrumentalización del desarrollo?

Las OSC han observado que la ayuda y el desarrollo están cada vez más vinculados a los intereses geopolíticos de los donantes, como la seguridad, la defensa y el comercio, en nombre de la coherencia

Gráfico 2. Los 10 principales subsectores de intervención de la AOD bilateral canalizada a través de las OSC por los miembros del CAD, 2018-2019



Fuente: OCDE, 2021

política (Verbrugge y Huyse, 2020). En medio del estancamiento de la AOD, las OSC que compiten por la financiación se ven presionadas para demostrar que pueden contribuir a los objetivos y prioridades de los donantes.

La eliminación de las condicionalidades de la AOD ha sido un punto de encuentro para las OSC en la década de 2000, pero en la era de la ED, la financiación de las OSC viene con cada vez más "condiciones" (Huyse y De Bruyn, 2015). Las OSC tienen que integrar el área temática o geográfica elegida por el donante (por ejemplo, género, medio ambiente y digitalización, como en los países de la UE). Los donantes también suelen citar la "eficacia" cuando introducen mecanismos o requisitos para que las OSC accedan a la financiación o puedan ser evaluadas (para una futura financiación), como la "rentabilidad" y el

"pago por resultados" (Verbrugge y Huyse, 2020).

iv. Papel de las OSC

Uno de los principales temas de debate entre los donantes de la UE es el papel cambiante de las OSC con sede en Europa a la hora de influir en las políticas de financiación. Por un lado, este debate se ve alimentado por la evidencia de las crecientes capacidades de las OSC del Sur. Por otro lado, se insinúa un cambio gradual entre las OSC del Norte de su relevancia como innovadoras en materia de políticas a una actitud más "defensiva" hacia su valor añadido como intermediarias para la financiación de las OSC del Sur, dado que algunos donantes bilaterales podrían dejar de necesitar dicha intermediación (Niels y Spierings, 2011).

III. ESTRATEGIAS DE LOS DONANTES FRENTE A PREGUNTAS CLAVE DE LA AOED: CONVERGENCIA Y DIVERGENCIA

Dos documentos principales articulan las prioridades y las posiciones políticas y de incidencia de la AOED: (1) el Manifiesto y las Preguntas Clave de la AOED y (2) el Plan Estratégico 2020-2023. El marco y la teoría del cambio reflejados en estos documentos guían el compromiso de la plataforma con diversas partes interesadas.

A. Prioridades políticas de la AOED

La AOED (2020a) identifica las alianzas para el desarrollo eficaces e inclusivas, tal y como se defiende en el Acuerdo de Busan, como la clave para lograr las aspiraciones de la Agenda 2030. La AOED considera que los actores estatales, del mercado y de la sociedad civil deben mostrar un cambio de comportamiento para construir estas alianzas. Ha expresado sus compromisos en relación con cuatro áreas prioritarias clave:

- el papel del sector privado en el desarrollo;
- Entorno propicio para las OSC y reversión de la reducción del espacio cívico;
- la eficacia de la financiación del clima; y
- cuestiones relacionadas con la respuesta humanitaria, la paz y el desarrollo

El actual plan estratégico de la AOED es tanto una iteración como una continuación del Manifiesto de la AOED y de las Preguntas Clave, que detallan la posición de la AOED en (1) la cooperación eficaz al desarrollo, (2) el sector privado en el desarrollo, (3) la cooperación Sur-Sur, (4) el entorno propicio para las OSC, (5) los países en situaciones de conflicto y fragilidad, y (6) la migración y la cooperación al desarrollo (véase el Apéndice 2).

B. Convergencia y divergencia clave

Algunos donantes tienen prioridades políticas alineadas con las posiciones políticas de la AOED, tal como se articulan en su plan estratégico. Algunas de estas convergencias se dan en los temas del espacio cívico y el entorno propicio para las OSC, que también es una prioridad clave de Asdi, y la cooperación al desarrollo, que es una prioridad clave de la CE.

Aunque algunas de las posiciones políticas de los donantes y socios de desarrollo difieren de las de la AOED (véase el Apéndice 2), la plataforma se compromete con estos actores en los ámbitos mundial, regional y nacional para transmitir sus mensajes clave e intentar influir en sus posiciones políticas o en su comportamiento.

Asdi sobre el entorno propicio a las OSC y la reducción del espacio cívico

La AOED ha estado trabajando para invertir el patrón de cierre y reducción del

espacio cívico en las alianzas para el desarrollo, promoviendo un entorno propicio para las OSC, colaborando con otros actores e implementando campañas de sensibilización. Mientras tanto, Asdi quiere "apoyar a la sociedad civil por derecho propio, es decir, apoyar una sociedad civil pluralista y basada en los derechos como objetivo en sí mismo, además de apoyar a las OSC individuales respetando su independencia y su derecho de iniciativa". Asdi entiende que una sociedad civil fuerte e independiente es esencial para una sociedad democrática y clave para el desarrollo inclusivo y sostenible (Asdi, 2019). La política de Asdi y las directrices de programación relacionadas con las OSC están contenidas en el documento Principios rectores para el compromiso de Asdi con la sociedad civil y su apoyo, que incluye cinco pronunciamientos políticos:

1. Explorar los distintos papeles de las OSC en sus contextos mediante la realización de análisis de poder, la elaboración de una lógica de intervención para el compromiso y el apoyo a la sociedad civil, la participación de las partes interesadas y la realización de revisiones periódicas.

2. Esforzarse por apoyar a la sociedad civil por derecho propio, aplicando un enfoque integral y coordinándose con otros donantes para lograr una mayor difusión.

3. Proporcionar ayuda y apoyo eficaz para el desarrollo a los socios de la sociedad civil utilizando mecanismos de apoyo más coordinados y armonizados que fortalezcan la apropiación y la ED de las OSC, proporcionando una financiación flexible y receptiva para apoyar a diversos actores de la sociedad civil, asumiendo riesgos calculados y prefiriendo la concesión directa de subvenciones a las convocatorias de propuestas.

4. Apoyar los esfuerzos de los socios de la sociedad civil para fortalecer su propia ED, incluyendo la transparencia y la responsabilidad.

5. Entablar un diálogo continuo con la sociedad civil mediante la celebración de debates estratégicos y estructurados y la utilización de las iniciativas existentes.

Con la promoción de un entorno propicio para las OSC y el fortalecimiento de la capacidad de las OSC en los países de ingresos bajos y medios como prioridad, Asdi desembolsó un tercio de sus fondos disponibles para y a través de las OSC. También defiende un entorno propicio para las OSC y la ED en otros ámbitos políticos (como el equipo de trabajo) y facilita la colaboración mundial en estos temas. Suecia también ha maximizado el uso de instrumentos políticos y legales bilaterales, multilaterales y regionales para abordar el cierre del espacio cívico (por ejemplo, el cabildeo y la incidencia en la ONU y los esfuerzos para fortalecer el mandato de los Relatores Especiales de la ONU). Sobre el mismo tema, Asdi ha desempeñado un papel de apoyo a la generación de pruebas financiando el seguimiento y el análisis de las OSC sobre la reducción del espacio cívico (Hossain y Khurana, 2019).

CE sobre la cooperación al desarrollo

El compromiso de la AOED con la UE y la CE se deriva principalmente de su compromiso con la cooperación eficaz al desarrollo. La UE sigue un "enfoque basado en los derechos que abarca todos los derechos humanos para la cooperación al desarrollo" (Consejo Europeo et al., 2017). Trata de reforzar la eficacia de su cooperación al desarrollo y acatar los principios de la CED de Busan en diversos ámbitos políticos (véase el apéndice 2). El Consenso Europeo sobre el Desarrollo (2017) enmarca la aplicación de la Agenda 2030 en asociación con todos los países en

desarrollo, teniendo debidamente en cuenta el marco proporcionado por el Tratado de Lisboa, que otorga a la UE su personalidad jurídica.

La UE y sus países miembros proporcionan más de la mitad de la ayuda al desarrollo del mundo. La CE considera esta forma de ayuda como uno de los pilares de la acción exterior de la UE. En aras de la coherencia política, la CE se esfuerza por orientar los enfoques nacionales de los gobiernos, los donantes y otros socios según los principios y prácticas de la ED. Se coordina con los países de la UE mediante una programación conjunta para reducir la fragmentación de los donantes y los costes de transacción y optimizar la ayuda europea al desarrollo.

La Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo de la CE (DEVCO, recientemente rebautizada como "DG de Alianzas Internacionales" o DG-INTPA) es miembro y colaborador activo de la AGCED. Como parte de su trabajo, encargó un informe detallado sobre 1.800 proyectos en más de 70 países socios, en el que se analizaba la actuación de la UE en la CED (CE, 2020a). El estudio concluyó que los donantes de la UE estaban firmemente comprometidos con la ED a nivel político. Aunque algunos incluso han institucionalizado la ED en sus procedimientos y sistemas de gestión, seguía habiendo un deterioro general de los resultados de la unión.

El sector privado en el desarrollo

La AOED reconoce el papel del sector privado, concretamente de las micro, pequeñas y medianas empresas, en la contribución al desarrollo nacional. Sin embargo, ante la creciente participación del sector privado en el desarrollo, la AOED subraya la importancia de la responsabilidad del sector privado, dados los impactos perjudiciales de las operaciones y proyectos corporativos a gran escala, que los gobiernos han sancionado históricamente, desde las crisis sanitarias y los problemas medioambientales hasta la pérdida de tierras y medios de vida (AOED, 2019b).

Muchos donantes y socios para el desarrollo, como los miembros de la OCDE, el Grupo del Banco Mundial y la UE (según su Plan de Inversiones Exteriores), han promovido últimamente, en distintos grados, el concepto de financiación combinada, en el que los donantes utilizan la AOD para "apalancar" o atraer la financiación privada en el desarrollo. Sin embargo, varias críticas a la financiación combinada apuntan a la insuficiencia de sus mecanismos de reclamación, a los bajos niveles de transparencia y a la disminución de la ayuda para otros usos tradicionales, como los servicios públicos, ante el hecho de que la AOD no aumenta como porcentaje del ingreso nacional bruto (Oxfam, 2017).



Módulo 2



IV. PLANIFICACIÓN DEL COMPROMISO

Los Procesos de Participación Multiparticipativa (PMP) son procesos estructurados para garantizar la participación de diferentes actores del desarrollo en el tratamiento de una cuestión específica. Estos procesos se basan en principios, a veces inspirados en el enfoque del desarrollo basado en los derechos. Su objetivo es garantizar la equidad participativa, la responsabilidad y la transparencia y desarrollar asociaciones y redes entre las diferentes partes interesadas. Las partes interesadas son grupos que tienen un papel y un interés en los objetivos y la ejecución de un programa o proyecto. Incluyen a los grupos destinatarios, los beneficiarios directos y los responsables de garantizar que las OSC o los proponentes de los proyectos obtengan los resultados previstos y rindan cuentas de los recursos que necesita el programa o proyecto (PNUD, 1997).

Los MSEP se utilizan cada vez más para tratar cuestiones complejas de desarrollo, en particular sobre la sostenibilidad, y mejorar las capacidades de las OSC para el compromiso y la participación efectiva en las acciones prioritarias de desarrollo de las múltiples partes interesadas. Estos procesos inclusivos y participativos inspiran un mayor sentido de apropiación de los resultados del desarrollo y fortalecen la sostenibilidad institucional de las OSC.

Las MSEP pueden ayudarle a promover una toma de decisiones transparente e inclusiva, a fortalecer sus redes de partes interesadas y a crear un sentimiento de empoderamiento, contribuyendo en última instancia a la buena gobernanza (Wignaraja, 2006). Favorecen la creación de confianza en los diferentes actores y la obtención de soluciones mutuamente aceptables.

A. Análisis del contexto y de las partes interesadas

La participación efectiva de las partes interesadas es un medio para construir relaciones sociales más sólidas, lo que se traduce en un mejor rendimiento de la organización. Por lo tanto, las OSC deben comunicarse eficazmente con sus partes interesadas externas e internas. De lo contrario, cuando la comunicación no es significativa o sólo se produce de forma superficial, las partes interesadas pierden interés y su contribución puede no optimizarse. Ellos son los más indicados para hacer o deshacer su proyecto. Las partes interesadas pueden ser poderosos aliados, defensores, partidarios y agentes

de cambio, o bien obstáculos para la consecución de sus objetivos estratégicos.

Su compromiso con las partes interesadas debe estar bien gestionado y ser continuo. Hay que examinar y revisar, si es necesario, a medida que avanza el proyecto. Debe comprender que los principales interesados tienen mucho que aportar al proceso de toma de decisiones, y que su participación puede mejorar notablemente el éxito de un proyecto. A continuación se indican siete pasos para involucrar a las partes interesadas (**véase la figura 1**).



Figura 1. Pasos para la participación de las partes interesadas



Identifique a sus interlocutores.

La primera etapa de las relaciones con las partes interesadas consiste en investigar a las personas y organizaciones que pueden ser relevantes para sus objetivos. Por ejemplo, algunos grupos pueden verse directamente afectados por una iniciativa (positiva o negativamente), ejercer influencia o poder sobre su progreso y tener intereses en su conclusión exitosa o no. Pregúntese:

- ¿Quiénes son mis interlocutores?
- ¿Comparten mis intereses y objetivos?
- ¿Son activos públicamente y en los círculos adecuados?
- ¿Tienen una sólida reputación y legitimidad?

- ¿Tienen el oído de mi audiencia y de las personas influyentes y responsables de la toma de decisiones de mi audiencia?
- ¿Son activos en las jurisdicciones que me interesan a nivel local, nacional o regional?
- ¿Cómo voy a relacionarme con ellos?
- ¿Qué puedo hacer para llegar a ellos?

Comprenda a qué nivel quieren participar sus interesados y ofrézcales múltiples oportunidades de participar en la toma de decisiones y otras actividades. Involucre a las partes interesadas y trabaje con ellas para abordar los problemas críticos.

Defina los objetivos.

Una vez identificados los posibles interesados, asegúrese de que tienen claros los objetivos del proyecto y de que están informados de todos los detalles relativos al "quién", "qué", "cuándo", "cómo" y "por qué" del proyecto

Comunicar los objetivos.

Desarrolle un plan y asegúrese de haber incluido varios canales para conectar con el mayor número posible de interesados. Crear este plan desde el principio hace más probable que el equipo se comunique con las partes interesadas con mayor regularidad.

Cree una estrategia.

Haz preguntas y haz partícipes a las partes interesadas para que te ayuden a entender los retos y las oportunidades de las distintas áreas del proyecto. Sus aportaciones pueden revelar detalles esenciales sobre posibles escollos y ayudarte a tomar decisiones informadas.

Asigne responsabilidades.

Conecte con las partes interesadas y pida su opinión. Una vez identificadas, investigadas y priorizadas las partes interesadas, el siguiente paso es ponerse en contacto para explorar su interés en una posible colaboración. Utiliza la información que has recopilado para identificar puntos de intersección que puedas utilizar para crear oportunidades y

presentar una propuesta beneficiosa para ambas organizaciones. Identifique a la mejor persona a la que dirigirse y a la persona más cualificada de su organización para hacer la llamada.

Defina el proceso de evaluación.

Involucra a las partes interesadas para que aborden los retos a los que puede enfrentarse tu proyecto y proporciona toda la información necesaria para ayudarles a desempeñar sus funciones con eficacia. A partir de sus comentarios, podrá evaluar mejor la fase actual del proyecto y, si es necesario, reorientar su plan.

Evaluar los riesgos y las oportunidades.

La participación y los comentarios de las partes interesadas pueden tener un gran impacto en el éxito de su proyecto. Intente involucrar al mayor número posible de partes interesadas durante la fase de investigación. Si no está seguro de en qué áreas o retos debe centrarse primero, puede hacer que los principales interesados le ayuden a priorizar las respuestas a los problemas más candentes.

B. Análisis del entorno propicio particular del país o la región

Los contextos socioeconómicos y políticos afectan a los compromisos de las partes interesadas; por ello, analizar el entorno propicio es clave para planificar y elaborar estrategias. En Busan, los líderes de los gobiernos, los responsables de las instituciones multilaterales y bilaterales y otras partes interesadas acordaron aplicar plenamente los compromisos para ayudar a las OSC a ejercer sus funciones como actores independientes del desarrollo en un entorno propicio. La AGCED monitorea la evolución del entorno propicio a través del indicador 2: "Las organizaciones de la sociedad civil actúan en un entorno que maximiza su participación y contribución al desarrollo".

La AGCED (2020) publicó una guía de autorreflexión, *Impulsores de los resultados del Indicador 2 y preguntas para la autorreflexión y los diálogos entre las partes interesadas*,⁶ que elaboró el Equipo de Apoyo Conjunto de la OCDE y el PNUD. En este documento, cuatro temas clave de un entorno propicio, denominados "módulos temáticos", se desglosaron en aspectos clave para guiar a las partes interesadas en la reflexión sobre la situación actual del entorno propicio para las OSC (véase la matriz 2). En el **Anexo 1** se detallan más preguntas guía relacionadas.

Matriz 2. Impulsores del Entorno Propicio (Indicador 2) en el Marco de Monitoreo de la AGCED, por Módulo Temático

Módulo temático	Responsable	Aspectos clave
1. Espacio para el diálogo de las OSC sobre las políticas nacionales de desarrollo	Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar a las OSC sobre las políticas nacionales de desarrollo • Consulta a las OSC sobre la aplicación y el seguimiento de los ODS • Acceso a la información pertinente • Consultas que informan las políticas

⁶Título original: Global Partnership Monitoring: Drivers of Indicator 2 results and questions for self-reflection and for multistakeholder dialogues



Módulo temático	Responsable	Aspectos clave
2. Eficacia del desarrollo de las OSC: Responsabilidad y transparencia	OSCs	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en alianzas equitativas de OSC • Coordinar la participación de las OSC en el diálogo político • Siguiendo un enfoque basado en los derechos humanos (EBDH) • Abordar la transparencia y las múltiples responsabilidades de las OSC
3. Cooperación oficial al desarrollo con las OSC	Socios de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta a las OSC • Incidir por un entorno propicio para las OSC • Proporcionar un apoyo financiero eficaz a las OSC • Informar a las plataformas internacionales sobre la financiación de las OSC
4. Marco jurídico y reglamentario	Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir la reunión y la expresión de las OSC • Facilitar la formación, el registro y el funcionamiento de las OSC • Proteger a las OSC que trabajan con poblaciones marginadas y grupos de riesgo • Facilitar el acceso de las OSC a los recursos

Fuente: Monitoreo de la Alianza Global (octubre de 2020). *Impulsores de los resultados del Indicador 2 y preguntas para la autorreflexión y los diálogos entre las partes interesadas.*

Las OSC, en su contribución a la 3ª Ronda de Monitoreo de la AGCED (GPEDC 3MR), informaron de que se había producido un declive en los marcos jurídicos y normativos que protegen a las OSC, especialmente a las que trabajan con poblaciones de riesgo (Tomlinson, 2019). Denunciaron la limitación de la libertad de expresión y las inadecuadas salvaguardias contra el acoso. Las OSC coincidieron en que otros actores del desarrollo sí que les habían hecho partícipes de un diálogo y una colaboración que fomentaban la reflexión, pero que en la mayoría de los casos se caracterizaban por el carácter simbólico (representante de OSC, comunicación personal, 28 de febrero de 2021).

Preguntas de reflexión:

1. ¿Cómo afecta un entorno hostil a los planes de su organización para la participación de múltiples partes interesadas?
2. ¿Cómo puede superar estos retos?

C. Principios que guían el compromiso de la AOED con los donantes

Para diseñar intervenciones mejor orientadas al "mundo real", las OSC deben integrar e incorporar en su programación enfoques basados en los derechos, sensibles a las cuestiones de género y sostenibles, cualidades que tienen más probabilidades de interesar a los donantes.

A la hora de relacionarse con los donantes, los miembros de la AOED pueden incluir los puntos fuertes y las ventajas que la plataforma ha desarrollado a lo largo de los años: (a) el enfoque basado en los derechos humanos para el desarrollo; (b) un enfoque basado en el feminismo; (c) las alianzas equitativas; y (d) la creación de consenso. El compromiso, la práctica y la adhesión de la AOED a estos principios

ofrecen una ventaja comparativa a la hora de relacionarse con los donantes y los socios de desarrollo.

a. EBDH

Las OSC son eficaces como actores del desarrollo cuando promueven los derechos humanos y la justicia social. Por ello, deben apoyar e incluir especialmente a los pobres y marginados en la elaboración de estrategias, políticas e iniciativas que respeten y hagan valer los derechos individuales y colectivos. Tales intervenciones podrían contribuir a transformar vidas y mejorar la participación democrática a nivel local o regional.

El enfoque basado en los derechos es un marco conceptual y una herramienta metodológica para desarrollar programas. Incide por una integración consciente y sistemática de los derechos humanos y los principios de los derechos humanos en todas las etapas del ciclo del proyecto. La AOED afirma que los derechos humanos están en el centro de la agenda de ayuda y desarrollo, que debe ser coherente con los instrumentos y normas de derechos humanos, tendiendo un puente entre las normas internacionales de derechos humanos y las intervenciones de desarrollo (AOED, 2018). Un EBDH implica que las OSC tienen la intención de mejorar las capacidades de sus circunscripciones y comunidades, empoderarlas en todas las áreas de desarrollo y representar sus intereses, en particular en las prioridades programáticas y los procesos políticos de las OSC.

No existe una norma universal para aplicar a los proyectos un enfoque basado en los derechos, pero generalmente implica:

<ul style="list-style-type: none"> • identificar los derechos en juego; 	<ul style="list-style-type: none"> • evaluar el grado de respeto, protección y cumplimiento de los derechos en la solución adoptada;
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los titulares de los derechos y sus derechos específicos, así como a los titulares de los deberes que tienen la obligación de respetar, proteger y cumplir esos derechos; 	<ul style="list-style-type: none"> • se compromete a trabajar para reforzar la capacidad de los titulares de derechos para que puedan disfrutar y reclamar sus derechos y para que los titulares de deberes cumplan con sus obligaciones; y
<ul style="list-style-type: none"> • adoptar una solución que integre los principios de los derechos (universalidad, igualdad y no discriminación; participación e inclusión; responsabilidad, estado de derecho y transparencia); 	<ul style="list-style-type: none"> • adherirse al compromiso o garantizar que no se violen los derechos humanos debido al proyecto.⁷

Algunos miembros de la AOED han incorporado el EBDH a sus planes estratégicos, documentos organizativos y a la implementación de programas (véase el Apéndice 3).

⁷Adaptado por el autor a partir de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) (2015).

b. Enfoque feminista

La ED de las OSC encarna la igualdad y la equidad de género al tiempo que promueve los derechos de la mujer en la teoría y en la práctica. Estos principios complementan el EBDH al promover el papel de las mujeres en los procesos de desarrollo. En Busan (Corea del Sur) (2011) y en Addis Abeba (Etiopía) (2012), las organizaciones de derechos de la mujer y otras OSC emitieron seis demandas para integrar la CED y los derechos de la mujer y las cuestiones de género (véase el recuadro 7).

Recuadro 7. Principales demandas de las organizaciones de derechos de la mujer y de los defensores de la igualdad de género al Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda (Busan 2011) y al Foro de Cooperación al Desarrollo (2012)

1. Cualquier nuevo marco de cooperación al desarrollo que se acuerde en Busan debe basarse en los derechos humanos, incluidos los derechos de las mujeres.
2. Existe un nuevo sistema de cooperación al desarrollo equitativo para la igualdad de género y los derechos de la mujer en el marco de las Naciones Unidas.
3. La eficacia del desarrollo requiere la apropiación democrática por parte de las mujeres y la participación significativa y sistemática de la sociedad civil, especialmente de las organizaciones de mujeres y feministas.
4. Promover sistemas múltiples de rendición de cuentas sobre los derechos de la mujer y la igualdad de género, mejorando los sistemas de seguimiento existentes.
5. Financiación para el desarrollo: La igualdad de género y los derechos de la mujer más allá de la integración
6. La cooperación al desarrollo a los países en situación de fragilidad y conflicto debe reconocer el impacto diferencial y desproporcionado de los conflictos armados en la vida y los derechos de las mujeres y las niñas.

La igualdad de género es un valor fundamental que la AOED aplica en todas sus actividades. Un proceso de programación es sensible al género cuando cada paso del ciclo del proyecto integra sistemáticamente una dimensión de género, desde el análisis del contexto y la definición del problema hasta la identificación y aplicación de posibles soluciones (incluida la composición del equipo de gestión del proyecto). La realización de un análisis de género forma parte del estudio de viabilidad del proyecto. Su objetivo es evaluar las relaciones de género y las desigualdades de género examinando aspectos sociales, económicos y políticos específicos, como los roles de género y la división del trabajo, las necesidades e intereses de los distintos grupos de género, su acceso y control sobre los servicios y recursos, y la participación de las partes interesadas a distintos niveles.

En los últimos años, ha sido una prioridad para los donantes reflejar un enfoque sensible al género en su política de cooperación al desarrollo. Aunque ningún país ha logrado la plena igualdad de género, la UE es comparativamente un líder mundial en este frente. Sus Estados miembros, en promedio, obtuvieron una puntuación de 67,4 sobre 100 en el Índice de Igualdad de Género de la UE en 2019,⁸ una puntuación que mejoró en apenas 5,4 puntos desde 2005 (CE, 2020b).

Además, la CE tiene directrices específicas sobre la integración de la perspectiva de género que utiliza para su política interna y el cumplimiento de las entidades que financia. En general, un enfoque de la programación que tenga en cuenta las cuestiones de género implica:

evaluar cómo afecta el tema a las mujeres y a los hombres;

considerar cómo las soluciones propuestas afectarán a las mujeres y a los hombres, atendiendo a sus necesidades y capacidades diferenciales;

Garantizar que la composición de los equipos de ejecución y gestión sea equilibrada en cuanto a género y que sean profesionalmente conscientes de las cuestiones de género en torno al proyecto;

asignar fondos suficientes para medidas especiales destinadas a aumentar los beneficios de las mujeres y su participación; y

visualizar el impacto diferencial del programa en las mujeres y los hombres y los beneficios de la integración de la perspectiva de género para el éxito y la sostenibilidad de los resultados.⁹

⁸Véase el Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE): <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019>.
⁹Adaptado por el autor a partir de Leduc y Ahmad (2009)



El Grupo Feminista (FG) de la AOED ha tomado la iniciativa de subrayar la necesidad de mantener y practicar el enfoque feminista en el trabajo interno y externo de la plataforma (**véase el recuadro 8**). El FG aclaró lo que significa un "enfoque feminista" para la AOED en un documento de posición que elaboró en 2012,¹⁰ en el que se definen las perspectivas y la incidencia feministas en la cooperación al desarrollo. Este enfoque también está integrado en los estatutos de los miembros de la AOED, en virtud de los cuales un representante de la circunscripción del Grupo Feminista se asegura automáticamente un puesto en el comité directivo de la plataforma.

Recuadro 8. Estudio de caso: Integración de la igualdad y la equidad de género en la cooperación al desarrollo: La eficacia del desarrollo del sector feminista de la AOED

El FG es una de las circunscripciones sectoriales de la AOED y una versión evolucionada de las formas anteriores de autoorganización, colaboración y coordinación informales de las organizaciones de derechos de las mujeres (WRO) y las feministas en el camino de la ayuda y la ED antes del Foro de Alto Nivel de Accra (2008). Ganó fuerza en Busan (2011) y en México (2014). El FG es un grupo abierto y organizado que pretende influir en todos los ámbitos de la política de ED para aplicar un enfoque feminista y sensible al género en la cooperación al desarrollo. Para ello, y

bajo el paraguas de la AOED, el grupo ha estado apoyando a las organizaciones de mujeres y a las OSC convencionales de todo el mundo para que apliquen los principios de eficacia desde una perspectiva feminista y de derechos de la mujer en su práctica diaria de desarrollo, elaborando herramientas pertinentes y concienciando sobre la centralidad de la igualdad de género en la CED0. El documento "Women's Key Demands" (2011) del grupo sigue siendo un proyecto y un documento vivo que articula el "qué", el "por qué" y el "cómo" de la inclusión y la igualdad de género en la AOED, la AGCED y otras plataformas de cooperación al desarrollo a nivel mundial y nacional.

Fuente: Nurgul Djanaeva, comunicación personal (2021)

¹⁰Documento estratégico sobre un enfoque feminista de la Alianza de OSC para la Eficacia del Desarrollo y el desarrollo y la cooperación al desarrollo en general

c. Alianzas equitativas

El sexto principio de Estambul articula el concepto de alianzas equitativas: "Comprometerse a establecer relaciones transparentes con las OSC y otros actores del desarrollo, libremente y en pie de igualdad, sobre la base de objetivos y valores de desarrollo compartidos, el respeto mutuo, la confianza, la autonomía organizativa, el acompañamiento a largo plazo, la solidaridad y la ciudadanía global". Este principio se adhiere a la noción de que las alianzas de las OSC serán más sólidas si se realizan esfuerzos deliberados para lograr una colaboración y coordinación equitativas y recíprocas basadas en objetivos mutuamente acordados y valores compartidos.

La autonomía organizativa es esencial para las alianzas equitativas, que dependen de las actitudes y acciones deliberadas de todos los socios para contrarrestar las desigualdades de poder. Estos desequilibrios son el resultado del acceso desigual a los recursos, de las desigualdades estructurales e históricas, de las desigualdades de género y de la exclusión de las mujeres, y a veces de las grandes disparidades en la capacidad interna (**véase el recuadro 9**). El papel de las OSC externas es permitir, en lugar de dictar, y amplificar, no sustituir, las voces de los actores de las OSC de los países en desarrollo (Bermann-Harmms y Murad, 2012).

Recuadro 9. Limitaciones de las alianzas equitativas por parte de los donantes

Las ONG internacionales actúan como conductos para la financiación de los principales donantes, especialmente durante la pandemia de COVID-19. De hecho, varios miembros de la AOED informaron de que los principales donantes canalizaron gran parte de su financiación para la respuesta al COVID-19 a través de las ONG internacionales más grandes. Al mismo tiempo, las convocatorias de financiación rara vez se dirigen a las OSC nacionales más pequeñas. Los contratos a gran escala, a diferencia de las subvenciones, son cada vez más populares entre los principales donantes en el ámbito del desarrollo, lo que limita aún más las oportunidades de las OSC de realizar aportaciones significativas a las prioridades, la planificación y la ejecución del desarrollo.

Algunos informantes mencionaron que uno de los principales donantes había sido tan

específico en sus criterios que las ONG no podían elegir las organizaciones con las que podían trabajar más allá de la región de destino o incluso qué resultados esperar. Asimismo, los niveles de cumplimiento de los requisitos de los donantes parecen aumentar cada año. Como dijo un informante:

"Está en verdadera tensión con los principios de equidad con los socios y de empoderamiento y participación. ... Es una verdadera lucha para nosotros, y debido a nuestro enfoque [ascendente], no tenemos un enfoque muy formalizado y riguroso para el cumplimiento de los socios. Así que tenemos que tratar de atornillar eso a nuestras formas tradicionales de trabajar con los socios. Pero es casi como si fueran incompatibles. Es casi como si fueran dos filosofías diferentes. Es un verdadero dolor de cabeza, la cantidad de esfuerzo que consume. Es como si se duplicara cada año".

Fuente: Representantes de las OSC, comunicación personal (2020)

d. Creación de consenso

El principio del consenso guía la toma de decisiones en las circunscripciones de la AOED. La circunscripción, el órgano de gobierno o la estructura de trabajo en cuestión deciden en última instancia las estrategias para el desarrollo de programas y la participación de los donantes (AOED, 2020b).

La búsqueda de consenso ayuda a los grupos a llegar a decisiones bien razonadas que se mantienen. La creación de un consenso eficaz es inclusiva y compromete a todos los participantes. Las decisiones consensuadas pueden conducir a resultados de mayor calidad que allanan el camino para el grupo o la comunidad. Independientemente de lo que se haya negociado, la búsqueda de consenso no termina hasta que todos los responsables hayan cumplido sus compromisos.

La práctica de la AOED de crear consenso está integrada en sus estructuras. La Asamblea Mundial (AG) de la AOED es el máximo órgano de gobierno que selecciona a los copresidentes y define sus responsabilidades. Confirma a los miembros del Comité de Dirección y del Comité de Coordinación (CC) y les hace rendir cuentas. Se reúne al menos una vez cada tres años para revisar el mandato de la AOED, establecer la dirección estratégica de la plataforma y aprobar el plan estratégico. Compuesto por representantes de las circunscripciones de la AOED, proporciona liderazgo y orientación política. La AG también es responsable de aprobar los documentos políticos y de incidencia y los materiales de comunicación externa.

V. ELEMENTOS IMPORTANTES EN LA ELABORACIÓN DE POSICIONES POLÍTICAS ESPECÍFICAS PARA CADA PAÍS O REGIÓN

A. Cómo desarrollar una estrategia y un plan de compromiso

Los enfoques para resolver los problemas de desarrollo mediante esfuerzos coordinados y concertados entre el gobierno (misiones diplomáticas y grupos de referencia de las OSC) y los actores no gubernamentales, incluidas las empresas y la sociedad civil, deben aprovechar los recursos, la experiencia y los esfuerzos para lograr un mayor impacto y sostenibilidad en los resultados de desarrollo. El compromiso debe ser coordinado, de ahí la necesidad de elaborar una estrategia. Las etapas para elaborar esta estrategia son las siguientes.

Identificar oportunidades compartidas con otras OSC o actores. Las alianzas más eficaces se basan en un compromiso mutuo para el beneficio mutuo. Las alianzas implican que dos partes se unen para perseguir un objetivo o crear un impacto que no podrían lograr tan eficazmente de otra manera. La clave para los intermediarios de las alianzas y las partes interesadas es reconocer la posibilidad de compartir objetivos, valores y diálogo, y aprovechar las competencias de cada socio para lograr resultados mayores y más audaces.

Examine el panorama de los donantes e identifique a los donantes. Deben tener intereses compartidos o alineados y, en consecuencia, hay que determinar los puntos de entrada, las estrategias de compromiso y los enfoques de los donantes (por ejemplo, asociaciones marco y convocatorias de propuestas).

Llegar a los donantes y negociar con ellos. Para ello, hay que aplicar los conocimientos adquiridos en el trabajo preparatorio sobre el alcance y el perfil de los donantes y el análisis del entorno propicio mediante herramientas como el DAFO.

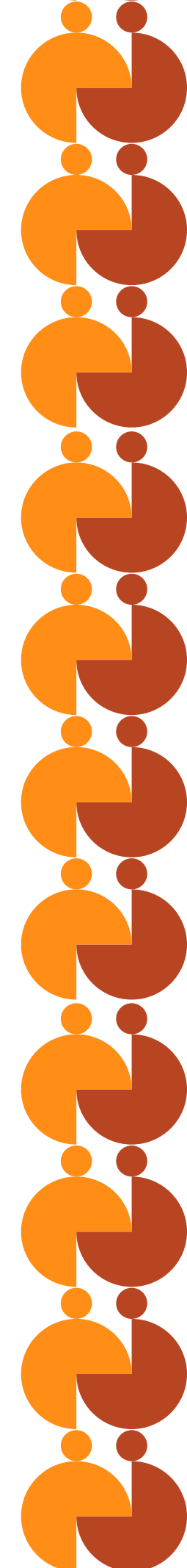
Para Fowler (2000), deben darse tres condiciones previas necesarias para las negociaciones a modo de preparación: (1) el compromiso de la organización para negociar; (2) las condiciones prácticas previas, incluido el tipo de relación adecuada que se va a establecer, los aspectos no negociables para la organización y su capacidad de ejecución; y (3) las condiciones políticas previas para indicar al donante que la organización está preparada para negociar en función de los términos específicos de la relación **(véase el recuadro 10)**.

Celebrar acuerdos y desarrollar términos de referencia. Las relaciones sanas entre receptores y donantes requieren colaboración. Del mismo modo que los donantes apoyan su causa, usted debe comprender sus posiciones e implicar a sus homólogos del programa a lo largo de todo el proceso.

Construir la relación o asociación. Debe basarse en la confianza y la comunicación proactiva. Para ello, un equipo dedicado hace algo más que controlar las operaciones cotidianas. El personal también es crucial para gestionar la relación con el donante y establecer acuerdos y protocolos por escrito que describan los elementos esenciales de la asociación.

Demostrar los resultados mediante el seguimiento y la evaluación (M&E). Los llamamientos públicos a la transparencia y la rendición de cuentas obligan a algunos donantes a aplicar normas y sistemas rigurosos de seguimiento y evaluación, así como evaluaciones basadas en pruebas. Estos resultados medibles definen y comunican el valor de la asociación. También se están realizando esfuerzos para impulsar el seguimiento y la evaluación participativos.

Aunque el seguimiento y la evaluación es una disciplina vital en la comunidad mundial del desarrollo y es fundamental para evaluar el impacto de las intervenciones de desarrollo, algunas partes interesadas en el desarrollo creen que su énfasis ha dado lugar a requisitos demasiado gravosos que pueden comprometer la eficacia de la ayuda y desviar los fondos para el desarrollo. Para la AOED, el seguimiento y la evaluación son también un proceso de aprendizaje de las mejores prácticas entre sus miembros.



Recuadro 10. Las tres dimensiones de la relación de los donantes con las OSC

Una guía de recursos del PNUD identificó tres dimensiones de las relaciones de los donantes con las OSC:

1. Diálogo y consulta (colaboración con la sociedad civil)

Algunos donantes solicitan regularmente el asesoramiento y la opinión de las OSC nacionales, internacionales y locales sobre cuestiones políticas, estratégicas y operativas. Cada vez se reconoce más que consultar a la sociedad civil es esencial para garantizar la apropiación y la pertinencia de las intervenciones y minimizar los riesgos de un entorno hostil y el impacto social. Las consultas pueden ser *ad hoc* o institucionalizadas.

2. Colaboración con la sociedad civil en la prestación de servicios (apoyo a través de la sociedad civil)

Tradicionalmente, los donantes han considerado a las OSC como socios en la ejecución eficaz de programas y operaciones de desarrollo, especialmente en situaciones de fragilidad y emergencias humanitarias. Si bien en un principio prestaban esos servicios en sectores sociales o productivos, desde hace tiempo se observa una tendencia creciente a involucrar a las OSC en servicios de gobernanza, como la movilización comunitaria y la educación electoral y, más recientemente, en la supervisión de los derechos humanos y diversas formas de trabajo de incidencia.

3. Fortalecimiento de la sociedad civil (apoyo a la sociedad civil)

Los donantes reconocen diferentes tipos de intervenciones para apoyar y fortalecer a la sociedad civil, que incluyen, entre otras, las siguientes: desarrollo de la capacidad a través de la formación u otras formas de aprendizaje experimental; apoyo técnico para la incidencia y el cabildeo; y apoyo a las redes de OSC para ampliar su impacto. Los donantes también apoyan indirectamente a la sociedad civil promoviendo un entorno propicio para las OSC, por ejemplo, respaldando un marco legislativo y reglamentario adecuado para las OSC.

Fuente: PNUD (2012)

B. Por qué es importante...

1. Redactar documentos políticos sobre la CED

El sistema de cooperación al desarrollo está experimentando cambios drásticos. Hay nuevos actores en escena, se utilizan nuevos instrumentos más allá de la AOD y se han ampliado los campos de trabajo. Su ampliación está en consonancia con la ambiciosa y completa Agenda 2030. Sin embargo, estos cambios también implican enormes tensiones y desafíos para el actual sistema de cooperación al desarrollo y sus objetivos, procedimientos y narrativas. Por lo tanto, es imperativo llevar a cabo más materiales basados en la evidencia en torno a la CED, como la investigación en profundidad y los informes de política.

Consejos para redactar documentos políticos

Un documento político proporciona argumentos completos y persuasivos para las recomendaciones políticas y, por tanto, funciona como una herramienta de toma de decisiones o una llamada a la acción para el público objetivo. Como se refleja en estos documentos, los análisis y las posturas de las OSC sobre cuestiones específicas de desarrollo apoyan y a veces determinan la dirección del compromiso de las OSC con los donantes y los actores del desarrollo.

El problema-solución es el núcleo de la elaboración de un documento político (Hovland, 2005). Un documento político debe resumir un problema concreto, las opciones políticas para abordarlo y algunas recomendaciones sobre la mejor opción (**véase el recuadro 11**). Debe contener, lógicamente, un resumen ejecutivo, los antecedentes de la cuestión, una exposición del problema, una revisión de las políticas actuales y sus aspectos relacionados, y un debate sobre soluciones alternativas y pruebas de las mejores prácticas. Puede contrastar sus documentos políticos basándose en la siguiente lista de comprobación (Hovland, 2005) y en otras preguntas específicas (**véase el anexo 2**).

- ¿En qué fase del proceso de elaboración de políticas intenta influir su documento político?
- ¿Qué partes interesadas han participado o participan en cada etapa del proceso de elaboración de políticas?
- ¿Ha identificado un problema claro que abordar? ¿Puede resumirlo en dos frases?
- ¿Dispone de pruebas suficientes y completas para respaldar su afirmación de que existe un problema?
- ¿Ha esbozado y evaluado las posibles opciones políticas que podrían resolver este problema? ¿Qué criterios de evaluación ha utilizado?
- ¿Se ha decidido por una alternativa preferida?
- ¿Dispone de pruebas suficientes para defender su alternativa política de forma eficaz?

Recuadro 11. El largo camino hacia el desarrollo: Cómo las deficiencias de eficacia obstaculizan el progreso de la Agenda 2030

(Documento de política de la AOED sobre los exámenes nacionales voluntarios de la Agenda 2030)

La AOED lanzó virtualmente su estudio sobre los exámenes nacionales voluntarios en julio de 2021. Sus conclusiones y análisis se basaron en una encuesta realizada por la AOED del 27 de marzo al 30 de abril de 2021. Participaron 109 OSC de 45 países, de los cuales todos menos tres eran países en desarrollo. A continuación se presenta un resumen del contenido del documento político.

Audiencia: Foro Político de Alto Nivel de las Naciones Unidas 2021

Sobre: El documento presenta las reflexiones y recomendaciones de las OSC sobre la implementación de los ODS a nivel nacional utilizando la lente de la CED.

Resumen de las principales conclusiones:

1. Casi todos los gobiernos han integrado los ODS en la planificación nacional del desarrollo o en la política de cooperación al desarrollo, pero los presupuestos nacionales no están alineados con las prioridades de los ODS
2. Un alto porcentaje de países establece un marco nacional de resultados de los ODS y un proceso de presentación de informes, pero el proceso de presentación de informes sobre los ODS no está abierto al público en casi la mitad de los países incluidos en la encuesta, la información sobre los ODS no se difunde de forma proactiva al público y los gobiernos tienden a ser muy selectivos en sus informes sobre los ODS.
3. En cuanto a las alianzas con las partes interesadas y la participación de la

sociedad civil, la mayoría de los países cuentan con mecanismos para la participación de las partes interesadas. Sin embargo, la institucionalización de la participación de las partes interesadas en los procesos de los ODS a nivel nacional sigue siendo débil.

Recomendaciones políticas a los gobiernos:

1. Cooperar con la sociedad civil en la traducción de la Agenda 2030 en planes, programas y esfuerzos de seguimiento locales y garantizar que las prioridades locales informen los planes nacionales y el proceso de RNV.
2. Garantizar que los procesos nacionales de revisión de los ODS estén abiertos al público y que la difusión de la información se lleve a cabo de una manera proactiva que conecte con los ciudadanos, no sólo con los expertos técnicos.
3. Garantizar la participación de la sociedad civil en la aplicación de la Agenda 2030 mediante la formalización e institucionalización de la participación de las OSC en las estructuras de gobernanza, con el apoyo de leyes, mecanismos, recursos y desarrollo de capacidades para la sociedad civil, especialmente de los grupos y comunidades marginados.
4. Respetar y proteger el derecho de todos los ciudadanos a realizar su seguimiento y revisión independientes de la Agenda 2030, incluidos aquellos que puedan ser críticos con las políticas y programas estatales.
5. Trazar los vínculos entre las políticas, los programas y las asignaciones presupuestarias específicas con los resultados al informar sobre los avances en la aplicación de la Agenda 2030.

Fuente: AOED (2021, julio)

El diálogo político

Las OSC operan en un contexto institucional y político determinado. El entorno político puede ofrecer incentivos, recursos y servicios de apoyo o, por el contrario, obstaculizar sus actividades si no se abordan las limitaciones del entorno propicio. Estos factores suelen estar fuera del control de las OSC locales. Sin embargo, en el ámbito internacional, el diálogo político con los donantes, los socios de desarrollo y otras instituciones gubernamentales puede facilitar cambios políticos que promuevan el trabajo de las OSC y su interacción con las principales partes interesadas.

El diálogo político empodera a los participantes y desarrolla su capacidad para comprometerse con las cuestiones políticas y navegar por la complejidad. Sus objetivos deben adaptarse al contexto nacional y local para que las distintas partes puedan forjar una unidad de propósito, llegar a un entendimiento común e identificar las recomendaciones que pueden llevarse a cabo. El diálogo puede culminar en mesas redondas o reuniones similares, pero no se limita a ellas. Una parte integral de estos eventos son los preparativos para los planes de acción y el seguimiento a nivel local y nacional (FAO y Agrinatura, 2019).

2. Desarrollar un plan de comunicación y un mensaje eficaz

Debe utilizar estratégicamente las comunicaciones para atraer a los socios del desarrollo, los donantes y sus destinatarios. Las OSC lo hacen con mensajes sencillos y convincentes que resuenan en la audiencia y, en la mayoría de los casos, proporcionan una llamada a la acción. Las organizaciones que trabajan en consorcios como la AOED deben saber cuándo transmitir qué mensajes y cómo alinearlos con los puntos de vista de sus

colegas para presentar una postura más consolidada y evitar señales mixtas o contradictorias al público en general. Los temas y campos de acción de la sociedad civil son cada vez más amplios y a la vez más interconectados, lo que exige una coordinación mucho más estrecha en las comunicaciones.

Las comunicaciones no deben ser responsabilidad exclusiva de los responsables de comunicación de la organización, sino que deben incluir a otros miembros del personal. Por último, las OSC deben revisar y actualizar sus estrategias de comunicación cada cierto tiempo.

Estrategia y plan de comunicación de la AOED

La estrategia de comunicación de la AOED sirve para promover las posiciones de incidencia de la plataforma, dar forma a la opinión pública y al discurso, y asegurar la aceptación de sus miembros y otras partes interesadas. Se basa en la concienciación sobre la situación de la sociedad civil y la resistencia de las personas a través de la lente de la CED, los ODS y la ED de las OSC. Con este fin, la estrategia de comunicación de la AOED se diseñó para:

- seguir destacando la importancia de la cooperación al desarrollo entre los grupos de interés de la AOED, otras partes interesadas en el desarrollo y el público;
- basar el trabajo de incidencia de la AOED en las realidades, necesidades e intereses de sus miembros; y
- establecer un sistema de comunicación digital y multimedia estratégico y específico.

Parte de la estrategia es el desarrollo de planes de comunicación específicos según la actividad o iniciativa (véase el recuadro 12).



Recuadro 12: Esquema básico de un plan de comunicación de la AOED

- Antecedentes del compromiso
- Objetivos generales y específicos del compromiso
- Grupos o público objetivo
- Mensajes clave
- Llamadas y recomendaciones específicas
- Salidas
- Medios de comunicación social
- Calendario y tareas

Fuente: Comunicaciones de la AOED para las OSC, 2021

La importancia de la comunicación con los donantes

Los donantes hablan entre ellos y suelen pedir referencias antes de financiar a una organización. Así que harías bien en construir tu reputación y conservar la lealtad de los donantes comunicándote eficazmente con tus donantes actuales y demostrando transparencia y responsabilidad (FHI360, s.f.). Una estrategia de comunicación eficaz desempeña dos funciones operativas distintas, pero que se refuerzan mutuamente:

- La comunicación empresarial diaria** se centra en la actividad principal de la organización: la incidencia (para cambios legislativos o políticos) y la movilización social (para acciones colectivas o cambios de comportamiento).

- La comunicación de la rendición de cuentas** está orientada a informar a los donantes y a los interesados sobre los resultados y el impacto del proyecto (por ejemplo, qué se ha hecho, qué ha cambiado gracias a las intervenciones y qué queda por hacer). Da credibilidad a una organización y reafirma su relevancia ante todas las partes interesadas y los donantes.

Todas las OSC deben encontrar la manera de "vender" mejor su éxito porque, en esta "era de la información", lograr resultados es tan importante como comunicarlos adecuadamente a las partes interesadas y al público en general. La comunicación de la rendición de cuentas es una estrategia recíproca en la que todos salen ganando: da publicidad a la OSC, lo que refuerza su perfil, y ofrece a sus donantes un impulso de relaciones públicas. Mejora la legitimidad social de ambas partes y atrae

a nuevos donantes que podrían ampliar y diversificar la base de financiación de la OSC (**véase el recuadro 13**).

Las reglas de la comunicación eficaz, como las "siete C" -claro, correcto, completo, concreto, conciso, considerado y cortés- se aplican en diversos contextos (Obregón y Casanova, 2019). Pero, en una OSC, la comunicación de la rendición de cuentas parece especialmente eficaz para mantener a los donantes comprometidos si:

- los mensajes institucionales se basan en pruebas sólidas (es decir, extraídas de datos analíticos fiables, como hechos y estadísticas);
- la publicación y difusión de los contenidos se "dosifican" (es decir, se gestionan estratégicamente para que la audiencia no quede desconcertada ni abrumada de información); y
- los mensajes se adaptan a los canales de comunicación o a los formatos de los medios de comunicación utilizados (por ejemplo, comunicados de prensa, entrevistas individuales en la televisión o la radio, publicaciones en las redes sociales).

Preguntas de reflexión:

- ¿Por qué la eficacia de los mensajes es fundamental para el compromiso de los donantes?
- ¿Cómo se asegura de que su plan es adecuado para cada donante?

Recuadro 13: Consejos para la comunicación con los donantes

- Asegúrate de saber quién será tu persona de contacto y hazle saber quién es el responsable por tu parte. Puedes empezar enviando una carta de agradecimiento al donante.
- Guarde todas las copias del acuerdo de subvención en un lugar seguro y accesible.
- Envíe sus informes a tiempo. Si va a haber un retraso, indíqueles cuándo pueden esperar sus envíos.
- Tómese el tiempo necesario para redactar informes claros y creíbles.
- Enviar actualizaciones, como boletines e informes anuales, al donante.
- Aprovechar el apoyo adicional del donante, como la asistencia técnica, la presentación a otros donantes y los avales.
- Invite al donante a los actos organizados por su organización.
- Asegúrese de que su relación sigue siendo formal y no personal.



Módulo 3

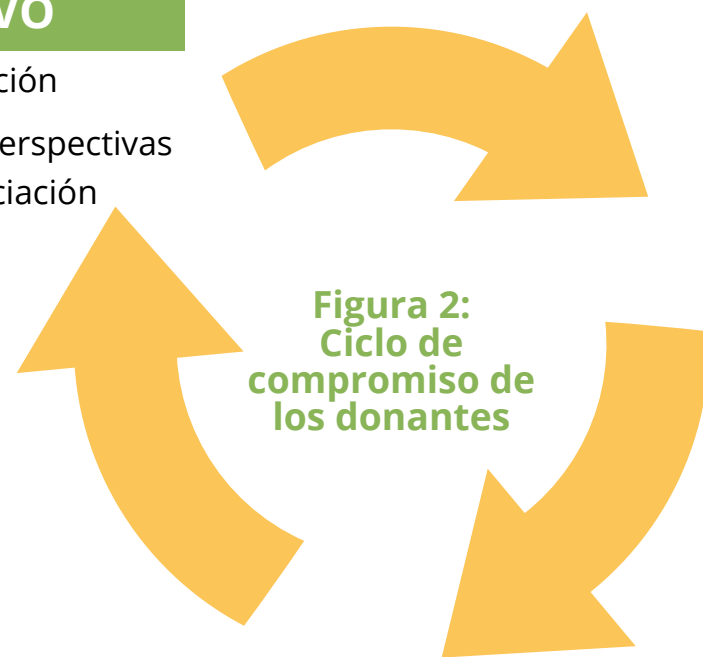


VI. EL CICLO DE LOS DONANTES

La mayoría de las OSC dependen de la financiación tradicional de los proyectos de los donantes para financiar sus operaciones. Sin embargo, un reto mayor para ellas es encontrar, retener y diversificar fuentes de financiación sostenibles para sus gastos básicos. En este entorno cada vez más competitivo, las OSC deben dominar y hacer un seguimiento del ciclo de compromiso de los donantes y conseguir que los donantes se comprometan con su incidencia y, con suerte, con una asociación a largo plazo. El objetivo final del ciclo de los donantes es construir una relación sólida con el donante que, en última instancia, se traduzca en un apoyo financiero continuado para la organización (véase la figura 2).

1. CULTIVO

- Planificación
- Buscar perspectivas de financiación



3. STEWARDSHIP

- Gestión de la relación

2. SOLICITUD

- Desarrollo de la propuesta
- Hacer una aproximación
- Gestión del proceso de evaluación de propuestas

La planificación del ciclo completo prepara a su organización para los retos que le esperan y aumenta sus posibilidades de éxito. Por ello, este módulo trata precisamente de cómo diseñar estratégicamente el plan para cultivar, solicitar y construir la administración con la red de la organización y otras partes interesadas. En él se analizan los pasos para lograr la participación de los donantes y algunos de los retos a los que se enfrentan las organizaciones a la hora de recaudar fondos y gestionar las relaciones con los donantes.

FASE 1. CULTIVO

Esta fase incluye la investigación y el conocimiento de los posibles donantes, así como el conocimiento de su organización. Debe establecer el primer contacto y compartir más información sobre el trabajo de su organización. Cada uno de los puntos de contacto de esta fase representa un elemento fundamental del ciclo de captación de donantes, ya que proporciona una amplia base de interés, compromiso y confianza para el donante, que culminará, en igualdad de condiciones, con una subvención para su organización.

- **Paso 1. Realice un diagnóstico interno.** Un análisis DAFO estándar revelará sus puntos fuertes, sus debilidades, sus oportunidades y sus amenazas.

- **Puntos fuertes y débiles**

Evaluar el "software organizativo" (los sistemas de gobernanza, ética y rendición de cuentas). Desde la perspectiva orientada a los resultados que suelen utilizar los donantes, el "software" de la organización (cómo se gestiona para cumplir sus objetivos) es más importante que su "hardware" (cómo está estructurada orgánicamente), que sólo debe ser lo suficientemente flexible como para ajustarse a los cambios con rapidez.

Evaluar los enfoques políticos de la organización. Establecer qué enfoques políticos informan la programación de la organización le permite calibrar lo cerca que está la organización de ciertas posiciones de los donantes y lo lejos que

está de otras. Puedes elaborar un acercamiento hacia un terreno común. Este módulo ofrece una guía paso a paso sobre cómo las OSC pueden adoptar enfoques políticos que conduzcan a una participación más sólida de los donantes.

- **Oportunidades y amenazas**

Esté atento a las elecciones y escuche lo que dicen los políticos en las sedes de los donantes. Con los ciclos políticos llegan las declaraciones políticas predominantes, que sirven como predictores bastante sólidos de las tendencias en la financiación del desarrollo. Por tanto, el panorama político predominante determina las perspectivas de los donantes sobre la financiación de las OSC durante al menos los próximos cuatro o cinco años.

La política de Ciudad de México, también conocida como la "Ley Mordaza Global (GGR por sus siglas en inglés)", es un ejemplo evidente de cómo los ciclos políticos pueden afectar a la financiación

(Fuente: <https://www.wealthengine.com/communication-strategies-for-donor-retention/>)

de los programas de las OSC. Esta política de Estados Unidos bloqueaba la ayuda exterior estadounidense a las ONG que realizaban o promovían activamente el aborto como método de planificación familiar. Desde su introducción en 1984 por Ronald Reagan, la GGR ha sido revocada sucesivamente por cada presidente demócrata, para luego ser reinstaurada por cada presidente republicano.¹¹

► **Paso 2. Haga un balance de las tendencias de las políticas gubernamentales de financiación de las OSC.** Esta información puede provenir de su análisis del entorno propicio. Mientras que la intermediación de las asociaciones de financiación es cada vez más complicada, muchos gobiernos pretenden activamente obstaculizar aún más el acceso de las OSC a las subvenciones extranjeras. En abril de 2019, al menos 58 países han impuesto leyes y reglamentos que prohíben totalmente o restringen gravemente el acceso de las OSC nacionales a la ayuda extranjera (Baldus, 2019). Debe tener en cuenta estos obstáculos a la financiación cuando elabore el plan de compromiso de su organización con los donantes y su plan de sostenibilidad a largo plazo.¹²

► **Paso 3. Trazar las necesidades de la organización y cuantificar los déficits de financiación.** Los objetivos estratégicos y los planes de sostenibilidad de la OSC definen sus necesidades actuales y futuras. Para satisfacer estas múltiples demandas que compiten entre sí, debe decidir dónde concentrar el tiempo, la atención y los recursos finitos, especialmente la financiación, de forma más eficaz (véase la figura 3).



(fuente: <https://www.wealthengine.com/communication-strategies-for-donor-retention/>)

► **Paso 4. Examinar las posibilidades de financiación.** Debe reunir toda la información posible sobre sus posibles donantes o socios de desarrollo para buscar oportunidades de financiación y asociación que se ajusten a las áreas de su programa. El objetivo de este ejercicio de análisis es:

- identificar diferentes tipos de posibles donantes institucionales, como agencias, fundaciones públicas, donantes bilaterales, donantes multilaterales, fundaciones públicas;
- Dirigirse a una fuente de financiación (por ejemplo, organismos bilaterales de desarrollo, entidades gubernamentales, organismos de financiación y otras OSC que externalizan las fuentes de financiación);
- Describir el área de trabajo de un potencial financiador que se alinee con los programas de la OSC;
- proporcionar los datos de contacto del posible financiador o socio: (a) el sitio web, la dirección física y los números de teléfono y fax de la organización; (b) la persona de contacto pertinente, incluyendo su nombre completo, designación, dirección de correo electrónico y números de teléfono y fax; y (c) la persona responsable de aprobar las subvenciones o la financiación (por ejemplo, el director ejecutivo, el secretario general o el jefe de programas internacionales) o de monitorear el programa correspondiente

- asesorar a la OSC sobre las directrices para una solicitud de financiación o subvención y las mejores prácticas para dirigirse al posible financiador, basándose en las experiencias y conocimientos de otras OSC.

Los resultados del ejercicio de determinación del alcance de los donantes pueden reflejarse en una matriz para una mejor organización y una referencia más fácil (véase el Apéndice 4). Esta matriz u hoja de trabajo puede ayudar a las OSC a determinar si son compatibles con un financiador (por ejemplo, cuestiones de elegibilidad, tipos de financiación, enfoque geográfico y programático). Las OSC pueden centrarse en la financiación de organizaciones cuyas prioridades coincidan con sus objetivos.

► **Paso 5. Analizar las oportunidades de financiación a partir del trabajo de delimitación de los donantes.** No es necesario que dedique tiempo y esfuerzo a los donantes menos apropiados para sus objetivos específicos en un periodo determinado.

Puede utilizar los resultados del diagnóstico interno y el análisis del entorno propicio para elaborar una lista de posibles donantes. Evaluarlos en función de criterios tales como (1) el grado de compatibilidad de sus estrategias nacionales actuales con las OSC, (2) su historial de compromiso con los actores no gubernamentales y (3) el grado de alineación de sus estrategias nacionales con los principios más amplios de la CED,

¹¹Para más información sobre la "Política de Ciudad de México" de Estados Unidos: <https://www.kff.org/global-health-policy/fact-sheet/mexico-city-policy-explainer/>

¹²Para más información, véase Amy McDonough y Daniela C. Rodríguez (2020) "How Donors Support Civil Society as Government Accountability Advocates: A Review of Strategies and Implications for Transition of Donor Funding in Global Health", <https://globalizationandhealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12992-020-00628-6>

incluidos los derechos humanos, la igualdad de género y la sostenibilidad medioambiental.

Además de conocer a fondo y de forma exhaustiva su organización y la propuesta o solicitud presentada al donante, es posible que tenga que utilizar sus contactos y redes para saber más sobre el donante con el que se va a reunir (FHI360, s.f.).

► **Paso 6. Establecer un enfoque de movilización de recursos basado en la demanda.** Un enfoque de compromiso basado en la oferta depende de las solicitudes de financiación de los donantes o de las convocatorias de propuestas. Una

dependencia excesiva de estas últimas puede llevar a la organización a complacer una agenda impulsada por los donantes, ya que los criterios de elegibilidad de estas solicitudes de financiación competitivas están naturalmente sesgados hacia las prioridades de los donantes. En cambio, un enfoque de movilización de recursos basado en la demanda consiste en presentar proactivamente propuestas no solicitadas. Para establecer la estrategia correspondiente, hay que hacer un resumen de lo realizado en los pasos anteriores y reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

A. Los imperativos que informan el trabajo de recaudación de fondos

- ¿Cuál es el contexto externo de su trabajo de recaudación de fondos (entorno sociopolítico y de desarrollo)?
- ¿Cuál es su contexto interno u organizativo?
- ¿Cuáles son sus imperativos de recaudación de fondos?

B. Objetivos PDF

- ¿Cuál es su punto de partida en su programa o proyecto relacionado con la CED y su financiación?
- ¿Cuál es su programa ideal y su situación financiera al final del ejercicio?

C. Alcance de los donantes

- ¿Qué programas de los donantes ha estudiado?

- ¿A qué donantes se dirige? ¿Cómo se alinean sus posiciones políticas con los programas o planes de su unidad?
- ¿Cómo se relaciona actualmente con sus donantes objetivo?

D. Programa o proyecto de lanzamiento

- ¿Cuál es su oferta al donante objetivo? Resuma el contexto del proyecto, los objetivos, los resultados, las actividades clave, las necesidades de personal y el presupuesto.
- ¿Cómo piensa hacer este lanzamiento?

E. Plan

- ¿Cuáles son las principales actividades del proyecto?
- ¿Cuál es el plazo para completarlos?

FASE 2. SOLICITUD

La solicitud es el primer paso para conseguir un posible donante. Debe desarrollar y presentar una propuesta y gestionar el proceso de evaluación a través de diversos canales, como el correo electrónico, el servicio postal y la videoconferencia. Sin embargo, antes de nada, debe tener en cuenta dos aspectos interrelacionados que hablan de la credibilidad de su OSC: la elegibilidad y el registro o la acreditación. Puede encontrar un análisis más detallado en la Guía de gestión de programas de la AOED, "Demostración de resultados y responsabilidad".

1. Elegibilidad. La mayoría de los financiadores internacionales han establecido un enfoque geográfico, limitando la lista de países a los que pueden dedicar financiación. Por lo tanto, su OSC y las zonas en las que pretende llevar a cabo sus actividades deben ajustarse a este criterio, entre otros requisitos de elegibilidad.

Muchos gobiernos han aprobado leyes y políticas sobre los criterios que deben seguir las OSC para solicitar AOD. Algunos requisitos de elegibilidad se refieren al cumplimiento legal específico (por ejemplo, volumen de negocios

anual y recursos humanos suficientes) y a la auditoría de calidad (por ejemplo, gestión financiera, gestión estratégica, gestión de procesos, gestión de riesgos, gestión de personal, gestión de asociaciones, gestión basada en resultados, transparencia y capacidad para gestionar la complejidad y trabajar en temas transversales como el género y el medio ambiente). Las OSC suelen tener que presentar documentos clave para demostrar su elegibilidad y justificar sus credenciales cuando se registran o solicitan financiación (**véase el recuadro 14**).



Recuadro 14: Registro en el PADOR de la Comisión Europea

El registro en línea de datos de posibles solicitantes (PADOR) es una base de datos en línea en la que las organizaciones que buscan financiación de la CE pueden registrarse y actualizar periódicamente sus datos. El PADOR está abierto, en principio, a las organizaciones que:

- son activos y tienen capacidades en el campo del desarrollo;
- requieren subvenciones de EuropeAid, a largo o corto plazo;
- tienen estatus de registro oficial (o documentos equivalentes) y tienen su propio establecimiento;

- tienen cuentas anuales; y;
- tienen la capacidad de hablar en nombre de sus miembros.

El registro en PADOR es obligatorio para todos los co-solicitantes y entidades afiliadas a la convocatoria de propuestas, actores no estatales, organismos de la administración pública, incluidas las autoridades locales, que soliciten una subvención superior a 25.000€ (hay exenciones, pero son limitadas). Una vez registrado, también puede optar por no compartir sus datos financieros auditados, pero no será calificado como solicitante principal de un proyecto.

Fuente: Comisión Europea

2. Registro o acreditación. La mayoría de los donantes y gobiernos exigen que los posibles beneficiarios de la financiación estén debidamente registrados o constituidos como entidad sin ánimo de lucro en los países en los que operan. Algunos sistemas de acreditación son específicos de los donantes o de los flujos de financiación. La mayoría de las OSC locales con financiación de sus gobiernos estatales o nacionales deben seguir el sistema de contratación del país.

Saber con quién contactar y establecer el contacto

Los puntos de contacto que ha identificado a partir de la determinación del alcance de los donantes son fundamentales para el éxito de la participación de los donantes. Su información está fácilmente disponible en las propuestas solicitadas, pero es necesario recopilar datos adicionales si se ha decidido por un enfoque basado en la demanda para su OSC.

A menudo, resulta útil establecer una red de contactos con los miembros de la junta directiva, con las OSC bien establecidas o con las que ya se relacionan con su posible donante o socio de desarrollo. Estos contactos pueden recomendarle y remitirle a estos últimos.

Asimismo, podría empezar a participar en cuestiones específicas de la CED que tengan resonancia mundial o regional, como el seguimiento de la Agenda 2030 y los exámenes nacionales voluntarios, o en ámbitos de trabajo específicos de cada país, como la elaboración de hojas de ruta nacionales, o incluso en cuestiones de gobernanza, como el presupuesto nacional y los planes nacionales de desarrollo. Estas participaciones demuestran su experiencia, credibilidad y trayectoria como institución.

Las OSC también pueden aprovechar al máximo su participación en los eventos de múltiples partes interesadas a los que asisten algunos financiadores potenciales. Siempre es mejor observar y escuchar las intervenciones y debates que revelan las inclinaciones y estrategias de los posibles financiadores a través de sus discursos y opiniones. Normalmente, al final de estas sesiones, los delegados aprovechan para acercarse a los representantes de los financiadores y presentarles sus organizaciones.

Preparación para la divulgación y la negociación

Las asimetrías y los desequilibrios innatos entre los donantes (gobierno u OSC del Norte) y las OSC del Sur están bien documentados (Fowler, 2000; Elbers y Arts, 2011). Pero hay algunos consejos esenciales que las OSC pueden utilizar para preparar y llevar a cabo las negociaciones propiamente dichas (**véase el recuadro 15**).

Recuadro 15. Consejos antes y durante las negociaciones con los donantes

1. Conozca su información básica. Sobre la base de su ejercicio de alcance, habrá aprendido sobre las políticas y los procesos de toma de decisiones del donante.
2. Averigüe el nivel de autoridad de sus interlocutores. ¿Tienen mandato para negociar? ¿O se limitan a explicar los objetivos de su organización y poco más?
3. Haga una simple comprobación de compatibilidad. En otras palabras, pregunte sobre los valores de la organización, sus miembros, sus políticas de financiación, el modelo de relaciones que mantiene con otras OSC o socios de desarrollo, las fuentes de financiación, etc.
4. Explica las relaciones que ya has establecido y lo que buscas. Resuma sus preferencias en términos de derechos y obligaciones. Indique lo que no es negociable y por qué.
5. Vaya a los detalles. ¿Qué implicaría una relación con el donante en términos prácticos? ¿A qué pueden comprometerse ambos en este momento? ¿Qué hay que aplazar? Acuerda los siguientes pasos, si los hay.
6. Comprender la cultura y las convenciones de las partes negociadoras. Nivele y ajuste sus expectativas en función de este conocimiento. Por ejemplo, los norteamericanos probablemente tratarán los desacuerdos dejando tiempo para las consultas fuera del ámbito formal..

Fuente: Fowler A. (2000)

Una vez firmado el contrato y recibida la subvención, se ha establecido una relación formal con el donante. La administración implica interactuar y comunicarse con ellos para forjar una relación genuina y a largo plazo (Fondos para ONG, 2013).

Mantener una relación significativa con sus financiadores es más crucial que nunca, ya que la movilización de recursos es cada vez más competitiva durante la pandemia de COVID-19. Conseguir una subvención es sólo el principio, y presentar propuestas e informes de alta calidad es lo mínimo. Sería de gran ayuda que su organización se esforzara al máximo para destacar entre la multitud.

Consejos para establecer relaciones

Intente ir más allá de los requisitos mínimos de los financiadores. El objetivo debe ser garantizar que su experiencia de apoyo a tu organización sea positiva y gratificante, demostrando que la subvención del proyecto añade valor a su estrategia y que su apoyo se traduce en resultados tangibles.

Establecer una relación más profunda con un donante te permite conocer mejor sus intereses y motivaciones. Puedes hacer que tus informes y solicitudes sean aún más relevantes para sus intereses o compartir historias de tu trabajo que sepas

que les resultarán más atractivas. Este conocimiento más profundo de sus motivaciones puede incluso dar lugar a nuevas oportunidades o abrir puertas con algunos de sus contactos de financiación en el futuro.

Podría considerar la posibilidad de diversificar su base de donantes sólo cuando gestione favorablemente sus relaciones con los donantes actuales. Te ganas su confianza no necesariamente por conseguir todos los resultados acordados en el proyecto, sino por ser transparente y comunicativo, incluso cuando el proyecto no va según lo previsto. En la mayoría de los casos, los donantes están dispuestos a ayudar a encontrar soluciones a los problemas siempre que seamos transparentes con ellos.

Póngase en contacto con ellos para informarles de los avances del proyecto, de los éxitos o resultados inesperados y de los cambios notables en su organización. Generar confianza con tus donantes también significa ser transparente sobre los retos a los que te enfrentas y mostrarles cómo estás abordando o superando estos problemas. A continuación se ofrecen algunos consejos para construir una relación duradera con sus donantes (**véase el recuadro 16**).

Recuadro 16. Consejos para establecer relaciones con los donantes

1. Comuníquese con los donantes utilizando los medios y la frecuencia que ellos prefieran. Su director podría llamarles o escribirles para agradecerles la concesión de una subvención a su organización. Hágales saber cómo marcará la diferencia en su organización.
2. Expresar la voluntad de trabajar con ellos como socios colegiados. El responsable del proyecto podría iniciar las comunicaciones posteriores con los donantes para crear un entorno de apertura, responsabilidad y transparencia.
3. Mantenga a su financiador al día de los avances e hitos notables o de los procedimientos de información obligatorios. Ve más allá de lo que esperan y aprovecha los nuevos medios de comunicación adjuntando algunas fotos digitales a tus actualizaciones por correo electrónico.
4. Comparta cualquier problema importante que encuentre en la ejecución de su proyecto. Es de esperar que surjan problemas imprevistos en casi todos los proyectos, pero no es necesario involucrar al financiador en la resolución de cada pequeño problema.
5. Reconozca las contribuciones de los donantes. A menos que se indique lo contrario, debe adjuntar el logotipo de su marca a sus publicaciones y otros productos y resultados del proyecto.
6. Invítelos a ver su proyecto y su inversión en acción.
7. Sea puntual con todos los informes y asegúrese de que incluyen toda la información solicitada, firmada por el signatario correspondiente, antes de enviarlos.
8. No tengas miedo de pedir consejo. La mayoría de las organizaciones que conceden subvenciones cuentan con directores de proyecto o jefes de equipo experimentados en su plantilla. Sus consejos pueden incluso hacer que tu proyecto sea más eficaz, generando mejores resultados y dándote más posibilidades de repetir la financiación en años venideros.

Fuente: Peebles (2013)



VII. CONSEJOS PARA LA REDACCIÓN DE PROPUESTAS PARA LA CED

Una propuesta es un documento presentado a un posible donante en el que se describe el proyecto. En muchos casos, una propuesta completa no es el primer documento escrito que los donantes esperan o desean de los solicitantes de subvenciones. Pero la propuesta de proyecto resume la intervención del proyecto en un problema concreto en términos de actividades, sus productos previstos y los resultados e impactos de las intervenciones. Al margen de las solicitudes de subvención, las OSC pueden presentar propuestas no solicitadas a la consideración del donante (véase el recuadro 17).

Los detalles de las propuestas de proyectos se analizan en otro documento, la Guía para la gestión de proyectos de la AOED. Sin embargo, esta sección presenta algunos consejos para que las OSC (Bond, MZN International, 2021) redacten propuestas más adecuadas y eficaces:

1. Planifique el tiempo suficiente para recopilar información y pasar por las rondas de revisiones y aprobaciones de los organismos pertinentes (especialmente si forma parte de un consorcio).
2. Sea completo y conciso. Incluya toda la información pertinente.
3. Conozca al donante. Averigüe los proyectos que han financiado y que están financiando actualmente y las áreas, sectores y temas en los que prefieren centrar sus recursos. Incluya temas más amplios en los que el donante pueda participar, como la sostenibilidad medioambiental o los ODS.
4. Cumpla con el formato del donante. Algunos donantes requieren una plantilla que ayude a destilar el contenido de las propuestas de forma correcta y eficiente.
5. Siga todas las instrucciones. Revise el documento para asegurarse de que cumple las directrices del donante.
6. Sea correcto y específico. Compruebe dos veces cada detalle para evitar el más mínimo error.
7. Preséntese de forma creíble. Resuma sus credenciales y destaque las declaraciones de éxito concisas para atestiguar la experiencia y la trayectoria de su organización.
8. Ser realista y responsable. Incluir objetivos específicos y realistas que identifiquen a los beneficiarios y que puedan medirse en un plazo determinado con una metodología sólida.
9. Hazlo sostenible. Muestre una diferencia duradera.
10. Evite la trampa del rechazo del presupuesto. El presupuesto debe tener sentido, estar en consonancia con los detalles de la propuesta y añadir valor.

La transparencia desde el principio es crucial. Supongamos que la organización establece un acuerdo de apoyo de varios donantes. En ese caso, la propuesta o la solicitud debe exponer claramente las necesidades globales y los déficits de financiación del programa o proyecto, así como la parte de las contribuciones que se espera recibir de cada donante participante. Cuando la organización busca financiación de un único donante, resulta más fácil construir una teoría del cambio atractiva con resultados e impacto del proyecto que el donante pueda destacar fácilmente. Aunque los proyectos de un solo donante no son necesariamente el mejor tipo de acuerdo de apoyo, presentan algunas ventajas, como que son ideales para una nueva relación, porque permiten un proceso más estrecho de creación de confianza entre el donante y la OSC financiada, creando las condiciones para modelos de relación mucho más complejos en el futuro. Mientras que son más fáciles y rápidos de implementar, un acuerdo con varios donantes requiere un mínimo de un año para su puesta en marcha

Recuadro 17: Propuesta solicitada o no solicitada

Las propuestas solicitadas siguen un enfoque de compromiso impulsado por la oferta. Las OSC responden a estrictas y competitivas solicitudes de financiación (RFA) o convocatorias de propuestas que suelen anunciarse a través de los canales de comunicación de los donantes. La CE, por ejemplo, publica varias convocatorias de este tipo a lo largo del año en diferentes ámbitos de trabajo (por ejemplo, desarrollo y ayuda humanitaria, investigación e innovación).

La ventaja de este planteamiento es que el donante define el modelo para redactar la propuesta, por lo que el solicitante sabe exactamente lo que quiere el donante. La desventaja es que puede hacer que la organización sea vulnerable a ser capturada por una agenda impulsada por el donante,

ya que los criterios de elegibilidad de los proyectos en estas convocatorias competitivas están naturalmente sesgados para responder a las prioridades de los donantes.

Una propuesta no solicitada se presenta a un donante sin que éste la pida. En otras palabras, es una presentación proactiva. Este enfoque de compromiso basado en la demanda significa que el solicitante no necesita seguir un formato de solicitud o una plantilla; en cambio, tiene más libertad para exponer sus demandas.

La desventaja, sin embargo, es que, precisamente por no haber sido solicitada, la presentación puede no llegar en un momento en el que los donantes estén buscando seleccionar propuestas para financiar. Y, dependiendo del donante, podrían estar menos inclinados a elegir una propuesta si no se ajusta a su molde.

VIII. MÁS ALLÁ DE LA AYUDA: PLANIFICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

La sostenibilidad es un concepto amplio, y siempre se requiere un modelo multidimensional para captarla plenamente. Hailey y Salway (2016), por ejemplo, emplearon un modelo de cuatro dimensiones para conceptualizar la sostenibilidad de las OSC: (1) financiera (la disponibilidad continua de recursos financieros); (2) operativa (capacidad técnica, operativa y administrativa); (3) de identidad (la relevancia, la legitimidad y la responsabilidad de la organización a los ojos de la comunidad); y (4) de intervenciones (beneficios a largo plazo y viabilidad de proyectos o inversiones específicas).

Un panorama de disminución general de la AOD afecta gravemente al entorno propicio para las OSC en el Sur Global. Además, la creciente tendencia a restringir la financiación extranjera de las OSC por parte de los gobiernos obliga a reestructurar los modelos financieros y operativos de las OSC para diversificar los ingresos fuera de la ayuda.

El debate sobre la sostenibilidad de la sociedad civil después de la ayuda ha renovado el interés por las innovaciones de gestión para mantener a las OSC a flote en medio de los recortes de financiación. La AOED ha revisado exhaustivamente estas innovaciones, que pueden agruparse en dos tipos de estrategias.

A. Estrategias de generación de ingresos para la sostenibilidad financiera

1. Empresas sociales.

La organización cobra tarifas a los usuarios por los servicios que presta reglamentariamente en el ámbito de su misión social, con el fin de generar ingresos para mantener la incidencia continua de esa misma misión. Hay que tener en cuenta que los precios cobrados no son económicamente significativos (es decir, su objetivo no es generar beneficios, sino cubrir los costes operativos).

2. Empresa subsidiaria.

La organización crea un negocio o empresa para explorar sus activos no financieros acumulados, como terrenos e instalaciones inmobiliarias, y generar ingresos para financiar el trabajo del programa. Los precios deben ser económicamente significativos.

3. Financiación colectiva.

La organización moviliza donaciones filantrópicas privadas procedentes de empresas y particulares.

Por supuesto, ninguna de estas estrategias está exenta de desafíos. Además de requerir una reserva de capital, los enfoques de supervivencia basados en el mercado o empresariales (tanto en empresas sociales como en empresas subsidiarias) conllevan riesgos. Pueden hacer que la organización se aleje de su misión e identidad inherentemente sociales. Al igual que en el modelo de crowdfunding, un enfoque de supervivencia cívica tampoco es muy práctico. Requiere que la organización tenga fuertes conexiones con una base de clase media (alta) razonablemente amplia y consolidada (lo que es posible en muchos países desarrollados, pero no en los países en desarrollo).

Por lo tanto, la pregunta definitiva es qué estrategia de sostenibilidad deben seguir las OSC y cómo. Estas estrategias no tienen por qué ser mutuamente excluyentes (es decir, pueden mezclarse). Por ejemplo, una fusión puede ser un paso de transición hacia la creación de una empresa filial. La decisión sobre qué estrategia o combinación de estrategias elegir depende en gran medida del macro y microentorno de la organización, teniendo en cuenta todos sus factores DAFO.

Sea cual sea la opción elegida, conviene tener en cuenta un supuesto fundamental a la hora de planificar la supervivencia de la organización más allá de la ayuda: La sostenibilidad institucional no es una victoria rápida. La organización no debe salir de la dependencia de la ayuda; debe crecer fuera de ella. Una estrategia de sostenibilidad satisfactoria debe deliberar un modelo de financiación posterior a la ayuda mucho antes de que desaparezcan todos los donantes, lo que se denomina transición.

B. Ampliar las relaciones entre los donantes y los beneficiarios de la ayuda para convertirlas en alianzas (coproducción, organización de actividades conjuntas)

1. Dibujar un perfil de transición

Independientemente de si se han comprometido a quedarse o han señalado su marcha, tus donantes merecen conocer los planes que tienes en materia de financiación. Hablan mucho entre ellos, formal e informalmente. Así, un donante que se va podría presentarle a nuevos donantes potenciales en sus redes, lo que ayudaría a cerrar las brechas financieras y le haría ganar más tiempo para consolidar sus planes de sostenibilidad.

En esta fase de transición, las conversaciones con los donantes deben plantear un "escenario hipotético": cómo cubriría la organización cualquier déficit presupuestario "si" los donantes se retiraran hoy. Llevar a cabo este ejercicio en una fase temprana -cuando la organización aún puede contar con sus donantes- es crucial, ya que la ejecución de estrategias de sostenibilidad requiere importantes recursos. Incluso una estrategia de crowdfunding aparentemente gratuita requiere conocimientos de recaudación de fondos que pueden adquirirse mediante costosos paquetes de formación.

Otro aspecto difícil de la planificación de la sostenibilidad es cómo abordar la cuestión con los donantes. Han decidido apoyar su programa o proyecto porque se identifican con su "causa", no porque quieran salvaguardar sus puestos de trabajo. Del mismo modo, es posible que sigan colaborando con usted si entienden que sus planes no son para la sostenibilidad de la organización en sí, sino para la sostenibilidad de su causa y para mantener el impulso y los logros que ha conseguido hasta ahora. La primacía de la "causa" sobre la "organización" justifica que el

plan de sostenibilidad deba contemplar todos los cambios estructurales o sacrificios necesarios para garantizar la continuidad de la ejecución del proyecto o programa, incluso sin la financiación de los donantes. Esta disposición a "sacrificar" la organización mediante, por ejemplo, la reducción de tamaño o la fusión, puede cambiar potencialmente la actitud del donante hacia el plan.

2. Aprender y adaptarse

Es famosa la frase de Jim Kwik, un reputado experto estadounidense en aprendizaje: "Si un huevo se rompe por una fuerza exterior, la vida termina. Si se rompe por una fuerza interior, la vida comienza. Las grandes cosas siempre empiezan desde dentro". Desde un punto de vista institucional, la conclusión es que el progreso de la organización está necesariamente arraigado en el proceso de autodescubrimiento, autorreconocimiento y autoajuste, más que impuesto desde el exterior. Esto explica por qué un diagnóstico interno exhaustivo y un análisis del entorno se realizan justo en la fase de planificación del ciclo de participación de los donantes.

Los preparativos de una OSC antes de una "ofensiva de encanto" ante los donantes tienen mucho en común con los de una empresa privada que está a punto de estrenar la venta de sus acciones en el mercado de valores: tienen que asegurarse de que el valor o la calificación de la organización sea la mejor cuando salgan a bolsa y que se tengan en cuenta todas las consideraciones de los inversores o donantes para la financiación. Por lo tanto, es crucial que cualquier OSC se afiance y consolide sus sistemas y valores organizativos.

Referencias

Referencias

- _____. (2011, octubre). Demandas clave de las organizaciones de derechos de la mujer y de los defensores de la igualdad de género al Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda (Busan 2011) y al Foro de Cooperación al Desarrollo (2012). Obtenido de https://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf/luxembourg_women%27s_key_demands_busan_updated_oct201.pdf
- _____. (2011, diciembre). Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo. <https://www.oecd.org/development/effectiveness/49650173.pdf>
- Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (2016, noviembre). El documento final de Nairobi. Obtenido de <https://www.effectivecooperation.org/content/nairobi-outcome-document>
- Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (2020, junio). Mejorar la eficacia para acelerar el desarrollo sostenible. <https://www.effectivecooperation.org/system/files/2020-06/Global-Compendium-of-Good-Practices-Document.pdf>
- Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo. (2021). La Alianza Global en un vistazo. <https://www.effectivecooperation.org/system/files/2021-01/English%20-infographic.pdf>
- Alianza de OSC para la Eficacia del Desarrollo (AOED) (2014). We Engage, We Unite, We Empower. Obtenido de <https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2020/10/2014-Report-to-the-Public-EN.pdf>
- Alonso, J.A. y Glennie, J. (2015, febrero). Qué es la cooperación al desarrollo? 2016 Development Cooperation Forum Policy Briefs. https://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf15/2016_dcf_policy_brief_no.1.pdf
- AOED. (2015). Campaña continua de la AOED para el desarrollo eficaz. Recuperado de <https://csopartnership.org/es/resource/aoed-informe-al-publico-2015/>
- AOED. (2016). Mirando hacia atrás, avanzando hacia una cooperación al desarrollo eficaz. Recuperado de <https://csopartnership.org/2017/08/report-to-the-public-2016/>
- AOED. (2017). Hacia un desarrollo eficaz centrado en las personas. Recuperado de <https://csopartnership.org/2018/11/report-to-the-public-2017/>
- AOED. (2019a). Partnering for People's Right to Effective and Sustainable Development. <https://csopartnership.org/2020/12/cpde-report-to-the-public-2018-2019/>
- AOED. (2019b, enero). Defender la responsabilidad del sector privado, los derechos de las personas - CPDE. <https://csopartnership.org/2019/01/uphold-private-sector-accountability-peoples-rights-cpde/>
- AOED (2020a). Plan Estratégico 2020-2023: Aprovechamiento de la cooperación eficaz al desarrollo para establecer alianzas inclusivas con el fin de cumplir la Agenda 2030. Obtenido de https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2020/05/2020-2023-CPDE-Strategic-Plan_ES.pdf
- AOED (2020b). Estatutos de la Alianza de OSC. <http://csopartnership.org/wp-content/uploads/2020/10/CPDE-Bye-Laws-2020.docx.pdf>
- AOED (2021, julio). El largo camino hacia el desarrollo. <https://csopartnership.org/es/resource/el-largo-camino-hacia-el-desarrollo-vnr-study-2021-es/>
- AOED. (2021). Comunicación para las OSC. <https://csopartnership.org/communications-for-csos/>
- Baldus, Jana (2019). Legal Foreign Funding Restrictions on Civil Society Organizations (CSOs) Worldwide, Versión actualizada del recurso adicional en línea para Wolff, Jonas/Poppe.
- Bermann-Harms, C. y Murad, N.L. (2012). Putting the Istanbul Principles into Practice: A Companion Toolkit to the Siem Reap Consensus on the International Framework for CSO Development Effectiveness. Poner en práctica los Principios de Estambul: A Companion Toolkit - CSO Partnership for Development Effectiveness
- Bond/MZN International (2021, noviembre). 10 consejos para escribir mejores propuestas de proyectos. <https://www.bond.org.uk/news/2021/11/10-tips-for-writing-better-project-proposals>
- Civicus. (2021, julio). El espacio cívico en una espiral descendente. <https://findings2020.monitor.civicus.org/downward-spiral.html>

- Concordia. (2021). AIDWATCH 2021: Una Comisión Geopolítica: Construir asociaciones o jugar a la política. <https://aidwatch.concordeurope.org/2021-report/>
- Comisión Europea (2020a, mayo). COOPERACIÓN EFICAZ AL DESARROLLO. ¿Cumple la UE? Obtenido de https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/eu-development-effectiveness-monitoring-report-2020_en.pdf
- Comisión Europea (2020b, septiembre). Evaluación del programa temático Organizaciones de la Sociedad Civil y Autoridades Locales (2014-2019) Informe principal - volumen 1. Septiembre de 2020. https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-cso-la-thematic-programme-2014-2019-main-report_en.pdf
- Consejo Europeo et al. (2017) El nuevo consenso europeo sobre el desarrollo: "Nuestro mundo, nuestra dignidad, nuestro futuro". <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A42017Y0630%2801%29>
- Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, y Naciones Unidas. (2000). Declaración del Milenio de las Naciones Unidas. Nueva York: Naciones Unidas, Departamento de Información Pública.
- Dacara, J. (2017). La eficacia de las OSC, la reducción de los espacios cívicos y el "mito" de las alianzas inclusivas.
- Elbers, W. y Arts, B. (2011). Keeping Body and Soul Together: Respuestas estratégicas de las ONG del Sur a las limitaciones de los donantes. *International Review of Administrative Sciences - INT REV ADM SCI*. 77. 713-732. 10.1177/0020852311419388.
- FAO y Agrinatura. 2019. Organización de un diálogo político - Guía práctica. FAO, Roma y Agrinatura, París. 20 pp.
- FHI360 (sin fecha). Fundraising and Marketing for CSOs. https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Fundraising_and_Marketing_for_CSOs.pdf
- Fowler, A. (2000). NGO Futures: Más allá de la ayuda: NGDO Values and the Fourth Position. *Third World Quarterly*, 21(4), 589-603. <http://www.jstor.org/stable/3993366>
- Fondos para las ONG. (2013). Cómo desarrollar las relaciones con los financiadores. Extraído de <https://www.fundsforngos.org/fundraising-guides/develop-relationships-funders/>
- Hailey, J. y Salway, M. (2016). Nuevas rutas hacia la sostenibilidad de las OSC: el cambio estratégico hacia la empresa social y la inversión social. *Development in Practice*, 26(5), pp. 580-591. doi: 10.1080/09614524.2016.1188886
- Hauck, V. y Land, T. (2011). Fostering Democratic Ownership: A capacity development perspective (Documento de debate 103). Maastricht: ECDPM.
- Hossain, N. & Khurana, N. (2019). Respuestas de los donantes y herramientas para responder a la reducción del espacio para la sociedad civil: un estudio documental, Berna: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).
- Hovland, K. (2005) Futuros compartidos: Aprendizaje global y responsabilidad social. *Association of American Colleges and Universities*, 8, 1-22.
- Huyse, H. & de Bruyn, T. (2015, noviembre) New Trends in Governmental Funding of Civil Society Organisations. A Comparative Study of 9 OECD-DAC Donors. <https://www.ngofederatie.be/system/files/201909/HIVA%20study%20for%20NGO%20Federatie%20Belgium%20Nov%202015.pdf>
- IBON International et al. (2014). Responsabilidad de la sociedad civil: ¿A quién y para quién? Policy Brief. https://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf13/dcf_germany_policy_brief_2_cso_accountability.pdf
- Niels, K. & Spierings, E. (2011). Comparative Analysis on EU Donor Policies Towards Working with Civil Society Organizations. Análisis documental encargado, DSO/MO, ECDPM.
- Obregón, R. y Casanova, J. V (2019). Voces con propósito - Manual de estrategias de comunicación para el desarrollo y el cambio social. Módulo del participante.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2011). Cómo trabajan los miembros del CAD con las organizaciones de la sociedad civil. https://www.oecd.org/dac/peerreviews/Final_How_DAC_members_work_with_CSOs%20ENGLISH.pdf
- OCDE. (2014). Measuring and Managing Results in Development Cooperation: a Review of Challenges and Practices among DAC Members and Observers, Recuperado de <https://www.oecd.org/development/peer-reviews/Measuring-and-managing-results.pdf>
- OCDE. (2018). Informe sobre la cooperación al desarrollo 2018. Uniendo fuerzas para no dejar a nadie atrás. Capítulo 6. ¿Poner a los últimos primero? El papel de la sociedad civil para no dejar a nadie atrás. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/dcr-2018-11-en/index.html?itemId=/content/component/dcr-2018-11-en>
- OCDE. (2020, mayo). Action points for DAC members and the OECD DAC towards enabling civil society. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/00cf5b3a-en.pdf?expires=1639417997&id=id&accname=guest&checksum=042843BF616556B288441E40DCC4180B>
- OCDE. (2021, junio). Proyecto de recomendación del CAD sobre la habilitación de la sociedad civil en la cooperación al desarrollo y la ayuda humanitaria. [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC\(2021\)29&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC(2021)29&docLanguage=En)

- OCDE-CAD. (2021, julio). OCDE-CAD. Recomendación del CAD sobre la habilitación de la sociedad civil en la cooperación al desarrollo y la ayuda humanitaria, OECD/LEGAL/5021. <https://bit.ly/3xoBuOX>
- OCDE Y PNUD. (2019a). Hacer más eficaz la cooperación al desarrollo. Titulares de las partes 1 y II del Informe de Progreso de la Alianza Global 2019. https://www.effectivecooperation.org/system/files/2020-01/GPEDC_2019-Report_Glossy_EN.pdf
- OCDE Y PNUD. (2019b). Haciendo más eficaz la cooperación al desarrollo: Cómo los socios del desarrollo están promoviendo alianzas eficaces y dirigidas por los países. Parte II del Informe de Progreso de la Alianza Global 2019. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/Part-II-of-the-Global-Partnership-Progress-Report.pdf>
- Foro abierto. (2011, junio). El consenso de las OSC de Siem Reap sobre el marco internacional para la eficacia del desarrollo de las OSC. https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2020/04/hlf4_8.pdf
- Oxfam (2017, febrero). FINANCIACIÓN COMBINADA-PRIVADA PARA EL DESARROLLO: Risks and opportunities, Recuperado de <https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/bp-private-finance-blending-for-development-130217-en.pdf>
- Peebles, R. (2013). Strategies for Building Relationships with Funders. <https://www.ecivis.com/blog/bid/116370/3-strategies-for-building-relationships-with-funders>
- Pinauin, R. (2020, septiembre). Tendencias en la financiación de las OSC. Una presentación en PowerPoint.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (1997) Gobernanza para el desarrollo humano sostenible: un documento de política del PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Nueva York
- PNUD. (2012). Estrategias de la sociedad civil de los donantes y modalidades de asociación. https://www1.undp.org/content/dam/undp/documents/partners/civil_society/publications/2012_UNDP_Donor-Civil-Society-Strategies-and-Partnerships-Modalities_EN.pdf
- Simonetti, P. (2016, octubre/noviembre). Apoyar al sector privado con fondos de desarrollo: ¿Poner el carro delante del caballo? Great Insights, 2030: Smart engagement with business. Volumen 5, número 5.
- Tomlinson, B. (2019, julio). Reflexiones de la sociedad civil sobre el progreso en el logro de la eficacia del desarrollo: Inclusión, rendición de cuentas y transparencia, Alianza de OSC para la Eficacia del Desarrollo.
- Verbrugge, B. & Huyse, H. (2018) ¿Relaciones de los donantes con las OSC de desarrollo en la encrucijada? https://hiva.kuleuven.be/en/research/theme/globaldevelopment/p/publications/CSO_funding_study_2018

- Verbrugge, B. & Huyse, H. (2020, febrero). Financiación de la sociedad civil por parte de los gobiernos del CAD de la OCDE: ¿se acabó la política de siempre? *Development in Practice*. 30. 751-762, doi: 10.1080/09614524.2020.1801591.
- Watson-Grant, S., Xiong, K. & Thomas, J.C. (2016) Documento de trabajo, Country Ownership in International Development: Toward a Working Definition, Carolina del Norte: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID); MEASURE Evaluation.
- Wignaraja, K. (2006). UNDP Practice Note: Capacity Development, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Lista de informantes clave/comunicación personal

Informante clave	Fecha
1. Reileen Joy Dulay, Grupo de Referencia del CAD-OSC	4/12/2020
2. Matt Simonds, Secretaría Global de la AOED	10/12/2020
3. Amerina Padilla, IBON Internacional	9/12/2020
4. Representante de los donantes, IrishAid	18/12/2020
5. Representante de los donantes, Agencia Austriaca de Desarrollo (ADA)	17/12/2020
6. Representante de los donantes, Asdi	16/12/2020 y 03/2021
7. Representante de los donantes, Comisión Europea	16/12/2020 y 03/2021
8. Representante, OCDE-CAD	2020
9. Nurgul Djanaeva, Foro de ONG de Mujeres de Kirguistán	9/1/2021 y 7/4/2021
10. Anas El-Hasnaoui, Red de ONG Árabes para el Desarrollo (ANND)	17/4/2021
11. Bihter Moschini, ANND	22/4/2021
12. Luca de Fraia, ActionAid Italia	3/12/2020
13. Vitalice Meja, Reality of Aid África	10/12/2020
14. Representante de una OSC en Nigeria (Proyecto de Salud y Derechos de la Mujer)	7/4/2021

Anexo 1



LISTA DE COMPROBACIÓN DE UN ENTORNO FACILITADOR PARA LAS OSC A NIVEL NACIONAL

Lista de lecturas adicionales:

1. OCDE. (2021). "OECD/LEGAL/5021: Recomendación del CAD sobre la habilitación de la sociedad civil en la cooperación al desarrollo y la ayuda humanitaria". <https://legalinstruments.oecd.org/Instrument%20s/instruments/OECD-LEGAL-5021>
2. Comisión Europea. (2021). "Programa temático para las organizaciones de la sociedad civil Programa indicativo plurianual 2021-2027". https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/mip-2021-c2021-9158-civil-society-organisations-annex_en.pdf
3. Asdi. (2019). Principios rectores para el compromiso de Asdi con la sociedad civil y su apoyo. Asdi. <https://cdn.sida.se/publications/files/sida62235en-guiding-principles-for-sidas-engagement-with-and-support-to-civil-society-version-without-examples.pdf>
4. CPDE. (2018). Investigación política sobre la aplicación de un enfoque basado en los derechos humanos en las alianzas para el desarrollo. Instituto Ibon para el Desarrollo Internacional. https://www.researchgate.net/profile/Paul-Quintos/publication/337167765_Policy_Research_on_the_Implementation_of_a_Human_Rights-Based_Approach_in_Development_Partnerships/links/5dc9784c92851c8180466409/Policy-Research-on-the-Implementation-of-a-Human-Rights-Based-Approach-in-Development-Partnerships.pdf?origin=publication_detail

Módulo 1: Espacio para el diálogo de las OSC sobre las políticas nacionales de desarrollo

(RESPONSABILIDAD: GOBIERNO)

- ¿Cuál es la política del gobierno en materia de consultas con las OSC?
- ¿Prevé la política una determinada frecuencia para las consultas?
- ¿Incluye la totalidad de las principales políticas nacionales de desarrollo?
- ¿Se consulta a las OSC en el contexto de la planificación nacional del desarrollo? ¿Se realizan consultas más de una vez al año?
- ¿Son previsibles las consultas y se informa a los participantes con suficiente antelación?
- ¿El contenido de la consulta se establece en cooperación con las OSC?
- ¿Se comparte el orden del día con antelación?
- ¿Se realizan las consultas en las fases del proceso de toma de decisiones en las que todavía es posible cambiar la dirección de la política?
- ¿Permite el formato el diálogo y la retroalimentación?
- ¿Están claras las reglas de juego?
- ¿Se comparten los resultados de la consulta con los participantes?
- ¿Qué actores suelen ser invitados?
- ¿Son los criterios de participación abiertos y transparentes, sin restricciones?
- ¿Puede participar cualquier OSC?
- ¿Cómo participan las OSC más vulnerables y marginadas?
- ¿Hay recursos financieros y humanos disponibles para apoyar estos diálogos?

Módulo 2: Eficacia del desarrollo de las OSC: Responsabilidad y transparencia

(RESPONSABILIDAD CSOs)

- ¿Las alianzas entre OSC están contempladas en un acuerdo de asociación por escrito?
- ¿Se establecen estos acuerdos conjuntamente y reflejan la programación conjunta?
- ¿Participan las OSC de los países socios en la definición de las prioridades compartidas de la asociación sobre la base del reflejo del programa en las realidades del país?
- ¿Incluyen el apoyo institucional básico y el desarrollo de capacidades?
- ¿Se establecen explícitamente las responsabilidades y rendiciones de cuentas mutuas? ¿Prevén estos acuerdos de asociación el aprendizaje y la toma de decisiones mutuos?
- ¿Los informes de las subvenciones se basan en el ciclo y los procesos del programa de la OSC financiada?
- ¿Las alianzas entre OSC suelen ser a largo plazo (de 5 a 10 años)? ¿Se renuevan periódicamente?
- ¿Existen plataformas de OSC a nivel nacional y sectorial? ¿Las OSC de los países socios inician estas plataformas nacionales? ¿Son las plataformas ampliamente aceptadas y reconocidas como representativas de las diversas OSC nacionales y locales?
- ¿Existen mecanismos de intercambio de información dentro de la plataforma de OSC y entre la plataforma y otras partes interesadas?
- Además de la financiación externa, ¿se sostienen estas plataformas gracias a la financiación de sus miembros, que suele garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo?
- ¿Disponen estas plataformas de un código ético y de buenas prácticas para las OSC -basado en los Principios de Estambul para la Eficacia del Desarrollo de las OSC y los códigos de buenas prácticas humanitarias- para mejorar la calidad de los esfuerzos de desarrollo de las OSC?
- ¿Existen mecanismos que garanticen que no se duplique el trabajo y que haya una colaboración más sólida para ampliar la escala cuando sea posible?

- ¿Participan activamente las OSC en la determinación de las prioridades y los enfoques de los programas y reciben instrucciones de los líderes locales de las comunidades vulnerables, incluidas las mujeres locales y las organizaciones de mujeres y otros sectores marginados?
- ¿Proporcionan las OSC información a los líderes locales sobre cómo se han tenido en cuenta sus preocupaciones en las prioridades y enfoques de sus programas?
- ¿Se incluye a los líderes de las comunidades vulnerables, incluidos los representantes de las mujeres, entre los participantes de las OSC en el diálogo político entre las partes interesadas de forma permanente?
- ¿Trabajan las OSC con asociaciones locales que refuerzan la sostenibilidad de las organizaciones de las poblaciones marginadas, incluyendo su compromiso con los responsables locales y el apoyo a los defensores de los derechos humanos?
- ¿Apoyan las OSC (internacionales) a los mecanismos y plataformas de coordinación de las OSC nacionales para promover los enfoques basados en los derechos humanos y la formación periódica en materia de enfoques basados en los derechos con la comunidad de OSC?
- ¿Las OSC rinden cuentas y son transparentes de muchas maneras y a diferentes niveles ante sus grupos de interés, estructuras de gobernanza, contrapartes de programación, financiadores y organismos reguladores gubernamentales? En muchos países, la rendición de cuentas de las OSC se rige también por códigos de conducta y normas voluntarias, que abarcan las mejores prácticas de gobernanza, la transparencia de las OSC y los derechos humanos con respecto a la dotación de personal, la financiación y las prácticas de programación.
- ¿Se asocian la mayoría de las OSC a los mecanismos y normas de rendición de cuentas de las OSC?
- ¿Disponen estos mecanismos nacionales de rendición de cuentas de procesos formales para confirmar la adhesión de las OSC a las normas?
- ¿Se renuevan o revisan periódicamente estos procesos y evaluaciones? ¿Ofrecen programas de desarrollo de capacidades con las OSC nacionales y locales para promover estas normas?
- ¿Las OSC suelen informar sobre su organización y sus programas? ¿Existe una plataforma nacional para divulgar la información de las OSC sobre las actividades de desarrollo? ¿Es abierta y accesible al público? ¿Las grandes OSC publican según la norma de transparencia de la IATI? ¿Proporcionan las OSC información organizativa relevante a sus socios como parte de la relación de asociación?

**Módulo 3:
Cooperación oficial
al desarrollo con
las OSC**

(RESPONSABILIDAD:
SOCIOS DE
DESARROLLO)

- ¿Cuáles son sus políticas corporativas en relación con la consulta a las OSC para determinar y aplicar las políticas de cooperación al desarrollo y las prioridades de los países?
- ¿Cuál es la regularidad de estas oportunidades?
- ¿Se producen en las diferentes fases de desarrollo de las políticas y los programas, incluidos el diseño, la aplicación y el seguimiento?
- ¿Se realizan estas consultas en una fase del proceso de toma de decisiones en la que todavía es posible el cambio?
- ¿Se coordinan estas consultas entre los socios de desarrollo presentes en un país socio concreto?
- ¿Incluyen el intercambio de conocimientos?
- ¿Cuáles son los criterios de selección para la participación de las OSC?
- ¿Está esta información a disposición del público?
- ¿Cómo se garantiza la diversidad de las OSC nacionales y locales en las consultas?
- ¿Observa un desequilibrio en las consultas con las OSC basadas en el país del socio de desarrollo frente a las basadas en los países socios?
- ¿Existe una estrategia de compromiso público por parte de las OSC y con ellas para sensibilizar sobre los temas de desarrollo?
- ¿Se establece el contenido de la consulta en cooperación con las OSC? ¿Reciben las OSC invitadas un acceso anticipado a los documentos pertinentes que les permita una preparación adecuada y una retroalimentación útil?
- ¿Están las consultas estructuradas para el diálogo y la retroalimentación de las OSC?
- ¿Se devuelve la información a las OSC tras las consultas?

**Módulo 4:
Marco jurídico
y
reglamentario**

(RESPONSABILIDAD:
GOBIERNO)

- ¿Están las leyes existentes sobre la reunión y expresión de las OSC en consonancia con las normas internacionales?
- ¿Las leyes reconocen claramente el derecho de reunión pacífica?
- ¿Están permitidas en la práctica la mayoría de las reuniones pacíficas, independientemente de los temas planteados o de los grupos participantes?
- ¿Existen restricciones en cuanto a la hora y el lugar de las asambleas?
- Cuando hay restricciones, ¿las autoridades reguladoras las justifican?
- ¿Pueden los organizadores recurrir a ellos?
- ¿Existe una obligación legal explícita para que las fuerzas del orden protejan a los participantes de las reuniones, incluidas las que se producen al mismo tiempo y en el mismo lugar que las contramanifestaciones, con enfoques para reducir la violencia?
- ¿Se investigan rápida y eficazmente los abusos contra los participantes en las asambleas?
- ¿Existe un seguimiento continuo del entorno jurídico para identificar los problemas que requieren atención y garantizar que no haya consecuencias imprevistas (por ejemplo, la lucha contra el terrorismo)?
- ¿Puede el público acceder libremente a las voces de las OSC, incluidos los medios de comunicación extranjeros y un amplio abanico de medios independientes, que critican la política o la cultura y que operan bajo poco control gubernamental?
- ¿Se investigan sin impunidad las agresiones físicas contra las OSC, los defensores de los derechos humanos o los periodistas por su expresión de opiniones?
- ¿Las leyes sobre la libertad de expresión suelen dar lugar a la censura en materia de política pública, cultura u otros temas sensibles?
- ¿Existe una sólida cultura de expresión política, incluida la información crítica con el gobierno?
- Cuando el aparato gubernamental lleva a cabo una vigilancia legal, ¿se denuncian pocos o muchos casos de presunta vigilancia ilegal?

Fuente: Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (2020, octubre). Impulsores de los resultados del Indicador 2 y preguntas para la autorreflexión y los diálogos entre las partes interesadas



PREGUNTAS GUÍA PARA LA REDACCIÓN DE DOCUMENTOS POLÍTICOS PARA LAS OSC

i. Resumen. Es la parte más importante del documento político porque sintetiza datos complejos en un conjunto breve y coherente que permite al responsable político y a otros destinatarios identificar el problema, las pruebas que lo sustentan y las soluciones en pocos minutos. Los componentes principales del resumen ejecutivo son:

- ¿Quién es la parte interesada clave (público objetivo y uso previsto del documento)?
- ¿Cuál es el problema o la cuestión?
- ¿Por qué es necesario el cambio?
- ¿Cuáles son las opciones políticas o las principales conclusiones sobre el tema?
- ¿Cómo puede actuar el público objetivo?
- ¿Cuáles son las razones de apoyo?
- ¿Por qué es urgente la acción?

ii. Introducción y antecedentes de la cuestión. Las cuestiones a considerar son las siguientes:

- ¿Cómo se originó el problema?
- ¿Por qué es importante que la sociedad y los responsables políticos, en particular, aborden esta cuestión?
- ¿Existen incidentes críticos que destaquen la importancia del tema?
- ¿Por qué los ciudadanos deben preocuparse por este asunto?

iii. Planteamiento del problema. Esta sección tiene como objetivo analizar las cuestiones específicas relacionadas con el problema y las consecuencias para la sociedad si este problema sigue sin abordarse. Algunas cuestiones clave que se pueden considerar:

- ¿Cuál es el problema concreto?
- ¿Cuáles son las principales causas del problema?
- ¿Cuáles son las cuestiones clave, los debates éticos o las controversias relacionadas con el problema?
- ¿Cómo afecta el problema a las poblaciones, los grupos y la sociedad críticos?

iv. Políticas actuales. Este apartado pretende analizar las políticas (o programas) actuales que se ocupan del problema. Las cuestiones a tratar son las siguientes:

- ¿Qué aspecto del problema intentan resolver las políticas (o programas) actuales? ¿Han dado resultado?
- ¿Quiénes son los que proponen o apoyan estas políticas? ¿Por qué apoyan estas políticas?
- ¿Cuáles son los principales defectos o limitaciones de las políticas actuales?
- ¿Quién está a favor de cambiar las políticas actuales? ¿Por qué quieren cambiarlas?

- Estas preguntas pueden servir de transición a la siguiente sección del documento.

v. Soluciones alternativas. Esta sección pretende analizar dos o tres soluciones alternativas al problema. Elija y destaque las alternativas que los defensores o los responsables políticos hayan propuesto seriamente. La ampliación (o modificación) de las políticas (o programas) actuales puede tratarse como una de las soluciones alternativas. Analice los puntos fuertes y débiles de cada alternativa y discuta qué grupos, líderes de opinión o responsables políticos la apoyan o rechazan. En última instancia, tenga en cuenta que puede estar en desacuerdo con estas soluciones o utilizar sólo partes de ellas para su propuesta política en la siguiente sección del documento. Las preguntas que debe abordar son las siguientes:

- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de las alternativas?
- ¿Quién apoya y se opone a las alternativas? ¿Por qué?
- ¿Por qué estas alternativas no se han convertido en políticas?

vi. Estudios de casos y mejores prácticas. Aunque los miembros de la AOED proceden de diferentes circunscripciones y zonas geográficas, actúan con principios y compromisos similares y pueden aprender unos de otros mediante estudios de casos.

vii. Recomendaciones políticas y estrategias de viabilidad y aplicación.

El objetivo de esta sección es formular una propuesta política eficaz, demostrar que es práctica y factible, y demostrar que funcionará. Las cuestiones que hay que abordar son las siguientes:

- ¿Qué recomendaciones políticas específicas propone su grupo para resolver el problema?
- ¿Cómo resuelve su propuesta política el problema mejor que la política actual u otras alternativas? ¿Qué pruebas puedes ofrecer que demuestren su viabilidad y eficacia?
- ¿Cómo vas a influir en determinados grupos para que se apruebe tu propuesta? ¿Qué otras estrategias de aplicación podría utilizar para obtener apoyo para su propuesta?
- ¿Cuáles son los obstáculos financieros, jurídicos, éticos o políticos más importantes para aplicar su propuesta política? ¿Cómo piensa superar estos obstáculos?

viii. Resumen y conclusión. Esta sección es la culminación de su documento político y, como tal, debe resumir brevemente el argumento que ha presentado. Esta sección debe incluir también un llamamiento persuasivo final a su(s) lector(es).

ix. Referencias o trabajos citados. Esta sección contiene las obras citadas en el cuerpo del trabajo.

.....
Fuentes:

1. Herman, L. (2012). *Directrices del resumen ejecutivo*. https://projects.iq.harvard.edu/files/hks-communications-program/files/ho_herman-exec-summary_2-14-13_0.pdf
2. Universidad de York (s.f.) http://www.yorku.ca/lfoster/2007-08/sppa4115a/York%20-%20Policy%20Paper%20Modules/Policy_Paper_Writing_The_Extended_Version.htm



DONANTES Y SOCIOS DE DESARROLLO DE LA AOED

1. Comisión Europea (CE)

La CE es el brazo ejecutivo políticamente independiente de la UE. Se encarga de elaborar propuestas de nueva legislación europea y aplica las decisiones del Parlamento Europeo y el Consejo de la UE. La Dirección General (DG) de Asociaciones Internacionales de la CE (antes llamada DG de Cooperación Internacional y Desarrollo o DEVCO) es responsable de formular la política de asociación internacional y desarrollo de la UE.

La CE, único donante multilateral de la AOED, canaliza su contribución a través de un esquema de cooperación delegada con Asdi. De lo contrario, si la CE desembolsara el fondo directamente, la armonización de los diferentes requisitos entre los donantes bilaterales y el único donante multilateral sería mucho más engorrosa, lo que, a su vez, aumentaría los costes de transacción y podría debilitar la estructura y la eficacia del programa (miembro del personal de la CE, comunicación personal, marzo de 2021).

La orientación general de la CE, expuesta en las hojas de ruta nacionales de la UE para el compromiso con la sociedad civil, presenta un análisis del panorama de la sociedad civil, su entorno propicio y los obstáculos,

limitaciones y oportunidades a los que se enfrentan las OSC en cada país socio. Al identificar las prioridades de la UE a la hora de comprometerse con las OSC en los países socios y apoyarlas, las hojas de ruta buscan mejorar el impacto, la previsibilidad, la visibilidad y la coherencia de las acciones de la UE (CONCORD, 2019).

Por su parte, la Delegación de la UE (DUE) es responsable de la programación de la UE a nivel nacional y del diálogo político y normativo de la UE, incluso con las autoridades locales, los gobiernos nacionales y las organizaciones regionales. Las DUE entablan un amplio diálogo con la sociedad civil en diversos foros mundiales, como la AGCED y el Foro de Políticas para el Desarrollo (FPD). El FPD es una plataforma que coordina la relación entre las DUE y las OSC más allá de las cuestiones de acceso a la financiación, contratación y cumplimiento. Permite a las OSC participar en la programación de la ayuda de la CE y en el diálogo político y normativo entre los gobiernos de los países socios y la sociedad civil. Una organización que se pone en contacto con la DUE por primera vez a nivel de país siempre pasa por el punto focal de diálogo con la sociedad civil (Robba, 2019).

2. Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI)

La misión de Asdi forma parte de la política nacional sueca de desarrollo global y reducción de la pobreza. Asdi mantiene una cooperación bilateral para el desarrollo con aproximadamente 35 países de África, Asia, América Latina y Europa. La sede de Asdi se encuentra en Estocolmo.

Alrededor del 40% del presupuesto de Asdi se destina a la sociedad civil. Como donante bilateral, proporciona apoyo básico a la sociedad civil para abordar el reto común de la gobernanza y la sostenibilidad. Desde hace tiempo, las OSC prefieren la financiación básica, es decir, la que cubre el desarrollo organizativo y el trabajo programático, así como los gastos de funcionamiento administrativo de la organización (MacLeod y Almeda, 2021). Al ser más flexible, la financiación básica es apropiada para las OSC de incidencia, que necesitan mantener una reputación de legitimidad e independencia. Asdi está muy en sintonía con los principios de la eficacia del desarrollo y apoya los procesos que ayudan a las OSC a coordinarse, desarrollar políticas y llegar a un consenso. Estos procesos permiten a las OSC organizarse y crear capacidades. Asdi aprecia la

diversidad de las OSC y acepta sus posiciones en diálogos directos en los que pueden limar asperezas de representación y alcanzar consenso (miembro del personal de Asdi, comunicación personal, 2020).

Asdi cree que el establecimiento de foros para el diálogo regular con la sociedad civil ayuda a los donantes a aprovechar sistemáticamente los conocimientos y la experiencia de las OSC, a identificar los puntos comunes de colaboración y a promover la confianza y la responsabilidad mutua. Para Asdi, la sociedad civil permite a las personas reclamar sus derechos promoviendo un enfoque del desarrollo sostenible basado en los derechos, emprendiendo acciones concertadas contra las violaciones de los derechos humanos y dando forma a las políticas y acciones. La solidaridad expresada al denunciar las amenazas a la vida y los medios de subsistencia de muchos defensores de los derechos humanos contribuye en gran medida a mejorar el diálogo.

Las misiones suecas en los países socios también apoyan a las OSC en su diálogo con los gobiernos de los países para promover un entorno propicio para las OSC (miembro del personal de Asdi, comunicación personal, marzo de 2021).

3. Agencia Austriaca de Desarrollo (ADA)

Los principales objetivos de la ADA, la unidad operativa de la Cooperación Austriaca para el Desarrollo, son la reducción de la pobreza mundial, la paz y la seguridad humana, y la preservación del medio ambiente y los recursos naturales. La ADA considera que los Principios de Estambul son relevantes para la comunidad de donantes, en general, y para las estrategias, políticas y principios de la ADA, que hacen hincapié en la asociación y la apropiación democrática, tienen en cuenta los contextos sociales y culturales, promueven la igualdad de género y abordan las necesidades de los niños y las personas con discapacidad. Todos los proyectos de la ADA tienen en cuenta y contribuyen al cumplimiento de los objetivos de desarrollo internacionales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, la Agenda de Acción de Addis Abeba (AAA) y la Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo.

Los proyectos que apoya la ADA se ajustan a los planes de desarrollo de los países socios y a los principios de la CED. Sus criterios para la financiación de proyectos incluyen la apropiación, el principio de no perjudicar, la equidad, la igualdad y la no discriminación, la participación inclusiva y la representación equitativa de todas las partes interesadas, así como la responsabilidad y la transparencia. Todos los socios de la ADA deben cumplir también sus criterios de gestión del impacto ambiental, de género y social (EGSIM).

Normalmente, la ADA no financia a las OSC austriacas nuevas o recién registradas, debido a los límites presupuestarios obligatorios en sus directrices de financiación y a razones de gestión de riesgos. Sin embargo, la situación es diferente para las OSC locales asociadas, que pueden recibir ayudas aunque se hayan registrado recientemente. Aun así, las organizaciones más establecidas podrían tener una ventaja competitiva. Cuando las OSC más nuevas no logran pasar el corte, la ADA suele remitirlas a otras instituciones de financiación austriacas (provincias austriacas). A veces, la ADA recomienda que las OSC más nuevas formen un consorcio con OSC más experimentadas. En virtud de este acuerdo, la ADA apoya el proyecto de la AOED sobre el fomento de la incidencia y la capacidad de las OSC en materia de cooperación y alianzas eficaces para el desarrollo con alguna contribución. (Miembro del personal de la ADA, comunicación personal, diciembre de 2020)

4. Irish Aid

Irish Aid es el programa del gobierno irlandés para el desarrollo en el extranjero. Está gestionado por la División de Cooperación al Desarrollo del Ministerio de Asuntos Exteriores. El programa subraya la necesidad de espacios para las OSC y de un entorno propicio. Además de conceder subvenciones a las OSC, también anima a los gobiernos asociados a incluir a la sociedad civil en los diálogos. Por ejemplo, Irish Aid se compromete con el Consejo de Derechos Humanos a promover la

apropiación, la armonización y la alineación de la cooperación y la programación para el desarrollo por parte de las distintas partes interesadas (miembro del personal de Irish Aid, comunicación personal, diciembre de 2020).

Con cerca del 40% de su presupuesto anual de AOD destinado a la sociedad civil, Irish Aid ha demostrado su apoyo a un entorno propicio para que la sociedad civil se organice y se comprometa con los gobiernos y con sus propios grupos más amplios; para promover la participación y la buena gobernanza; para garantizar la prestación de servicios y el crecimiento en favor de los pobres; y, a nivel global y nacional, para crear un grupo de apoyo al desarrollo, los derechos humanos y la justicia social (KII, representante de IrishAid, 2020).

La política de Irish Aid sobre la sociedad civil se remonta a diez años atrás y ahora se está revisando para reflejar la naturaleza cambiante del panorama de la cooperación al desarrollo. Por ejemplo, hace más de una década, Irish Aid buscaba la prestación de servicios a través de las ONG del norte, pero ahora reconoce la importancia y la fuerza de las ONG locales para responder rápidamente a los problemas, como en el caso de la Primavera Árabe.¹³

La cofinanciación de la ADE y de Irish Aid depende de la subvención de la CE.

¹³La ola revolucionaria de manifestaciones y protestas (tanto no violentas como violentas), disturbios y guerras civiles en el mundo árabe comenzó, el 18 de diciembre de 2010, con las protestas antigubernamentales que sacudieron Túnez. En 2019, múltiples levantamientos y movimientos de protesta en Argelia, Sudán, Irak, Líbano y Egipto se consideraron una continuación de la Primavera Árabe.

¹⁴<https://www.effectivecooperation.org/content/gpedc-glance-0>

5. Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED)

La AGCED es el principal vehículo de múltiples partes interesadas para promover la eficacia de todas las formas de cooperación al desarrollo en la obtención de resultados duraderos y la contribución a la consecución de los ODS. Desempeña sus responsabilidades facilitando los ejercicios de seguimiento nacional de los compromisos de eficacia del desarrollo de Busan y elaborando los informes de seguimiento mundial.¹⁴

El compromiso de la AOED en la AGCED incluye el apoyo al copresidente no ejecutivo (representante de las OSC) y su participación en las reuniones del Comité Directivo, en las reuniones de alto nivel y en varias áreas de acción, especialmente en el área de acción 2.4 (Alianzas de la sociedad civil: abordar la reducción del espacio cívico y reforzar la eficacia) (Meja, Vitalice, comunicación personal, Kenia, febrero de 2021; KII con representante de las OSC, Nigeria, marzo de 2021).

6. Equipo de trabajo sobre la eficacia del desarrollo (ED) de las OSC y el entorno propicio (EP)

El Equipo de Trabajo se creó en abril de 2009 para promover y monitorear el cumplimiento de los compromisos relacionados con las OSC. Está formado por

proveedores de cooperación al desarrollo (donantes), gobiernos de países socios y OSC (en su mayoría afiliadas a la AOED). Su principal tarea es mejorar la participación de las OSC en los procesos de desarrollo promoviendo los compromisos internacionales y abogando por un entorno operativo propicio para las OSC, al tiempo que mira hacia dentro para garantizar la responsabilidad y la transparencia de las OSC. Dirigido por un equipo de tres copresidentes que representan a los países socios, los donantes y la sociedad civil, el Equipo de Trabajo, en su calidad de órgano voluntario, monitorea todos los paradigmas y compromisos de desarrollo del Programa de Acción de Accra (PAA) y se compromete con la AGCED y los actores del desarrollo a nivel nacional.

7. Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (CAD-OCDE)

Con sede en París (Francia), la OCDE es un foro en el que los gobiernos colaboran para hacer frente a los retos sociales, económicos y medioambientales mundiales. El Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE es uno de los comités especializados creados para promover la cooperación al desarrollo y otras políticas que contribuyan al desarrollo sostenible y al crecimiento económico en favor de los pobres en los países en vías de desarrollo hacia un futuro en el que la ayuda ya no sea necesaria. La OCDE promueve un marco de desarrollo que aprovecha los recursos de un amplio abanico de actores del

desarrollo, como las OSC, el sector privado, los filántropos, los gobiernos locales y los parlamentos, y también a través de la cooperación entre gobiernos mediante plataformas como la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular (representante de las OSC en Filipinas, comunicación personal, 2020).

El CAD de la OCDE reconoce el papel de las OSC como socios esenciales del desarrollo en la prestación de servicios, la estimulación del debate público y el fomento de los procesos democráticos y la rendición de cuentas. La mayoría de los miembros del CAD varían mucho en sus políticas y estrategias para trabajar con las OSC en la prestación de ayuda humanitaria y al desarrollo. Los donantes del CAD-OCDE y los de los países en desarrollo se comprometen plenamente con el principio de las alianzas inclusivas, que se propuso por primera vez como parte integrante de la eficacia del desarrollo en el PAA en 2008. Aunque últimamente algunos donantes se han comprometido cada vez más con las OSC, todavía hay margen de mejora.

El Grupo de Referencia del CAD facilita el compromiso de las OSC con el CAD de la OCDE y lleva a cabo posiciones a favor de la sociedad civil para promover una ayuda y una financiación del desarrollo más eficaces. Sirve como lugar para que los miembros planifiquen y coordinen actividades y posiciones relacionadas con el compromiso del CAD-OCDE. La AOED, como plataforma, es miembro del Grupo de Referencia junto con otras OSC internacionales y nacionales.



Fuentes:

- CONCORDIA (2019). *La delegación de la UE desenvuelta: Una guía práctica para las organizaciones de la sociedad civil*. Disponible en: <https://concordeurope.org/wp-content/uploads/2019/06/EUDHandbook-English-2.pdf>
- Robba, R. (2019) *EU Delegations Unwrapped: A Practical Guide for CSO Engagement with EUDs*, Bruselas.
- Representante del personal de la CE. Comunicación personal (en línea), marzo de 2021
- Meja, Vitalice. Comunicación personal (en línea), febrero de 2021;
- Representante de las OSC en Nigeria. Comunicación personal (en línea), marzo de 2021.
- Representante de OSC en Filipinas. Comunicación personal (en línea), 2020.
- Miembro del personal de Irish Aid, comunicación personal (en línea), diciembre de 2020
- Miembro del personal de la ADA, comunicación personal (en línea), diciembre de 2020
- Miembro del personal de Asdi, comunicación personal, 2020 .
- Miembro del personal de Asdi, comunicación personal, marzo de 2021.
- Miembro del personal de la CE, comunicación personal, marzo de 2021.

Apéndice 2



Tema		La posición de la AOED y las principales peticiones y estrategias políticas de los principales donantes y socios para el desarrollo			
	AOED	Asdi (Suecia)	Posiciones políticas del donante o socio de desarrollo		
			Comisión Europea (Unión Europea)	Agencia Austriaca de Desarrollo, ADA (Austria)	Irish Aid (Irlanda)
Cooperación eficaz al desarrollo (CED)	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar la agenda de eficacia de la ayuda y el desarrollo en la cooperación al desarrollo. • Mantener el mandato de la AOD de erradicar la pobreza y abordar las desigualdades. • Reformar la agenda neoliberal de desarrollo consagrada en la Agenda 2030 para evitar soluciones de mercado a los problemas de desarrollo. • Poner fin a la toma de posesión por parte de las empresas de la política y las alianzas de cooperación al desarrollo, y hacer que todas las intervenciones del sector privado rindan cuentas a la población con los principios de "no dañar". • Defender la centralidad de los derechos humanos en el desarrollo y la práctica de un enfoque basado en los derechos humanos (EBDH) en la cooperación al desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La cooperación internacional al desarrollo debe crear las condiciones necesarias para mejorar las condiciones de vida de las personas que viven en la pobreza y bajo la opresión. • La cooperación al desarrollo de Suecia debe basarse y caracterizarse por la perspectiva de los derechos y la perspectiva de los pobres en el desarrollo. 	<p>"La eficacia del desarrollo es fundamental para alcanzar los ODS y debe sustentar todas las formas de cooperación al desarrollo. La UE y sus Estados miembros aplicarán los principios de eficacia del desarrollo acordados en la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED) durante el Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda de Busan en 2011 y renovados durante la Reunión de Alto Nivel de Nairobi en 2016: a saber, la apropiación de las prioridades de desarrollo por parte de los países en desarrollo, el enfoque en los resultados, las alianzas de desarrollo inclusivas, la transparencia y la responsabilidad mutua."</p> <p>La Unión Europea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • define objetivos basados en las prioridades de desarrollo de los países socios; • apoya los procesos políticos a través de los cuales se formulan estas prioridades, así como los marcos de resultados establecidos para gestionarlas e informar sobre ellas; • refuerza y aprovecha los sistemas de los países socios para cumplir los objetivos políticos y ejecutar los programas de desarrollo; y • proporciona más apoyo a través de modalidades de ayuda coordinadas, como el apoyo presupuestario. 	<p>Los siguientes principios guían las posiciones de la política de desarrollo de Austria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • enfoque basado en los derechos humanos; • construir relaciones basadas en la asociación y la propiedad; • que se tenga en cuenta la protección del medio ambiente y el clima y la igualdad de género en todo el proceso; • mejorar la gestión para obtener resultados; y • mejorar el multilateralismo eficiente y eficaz. 	<p>Irlanda ha reiterado su compromiso de ampliar la AOD y avanzar en el cumplimiento del objetivo de la ONU de destinar el 0,7% de la renta nacional bruta (RNB) a la Ayuda Oficial al Desarrollo para 2030.</p> <p>Irlanda se ha comprometido a contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y, en particular, al llamamiento para llegar a los más rezagados dando prioridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • igualdad de género; • respuesta humanitaria; • acción climática; • mecanismos que refuerzan la gobernanza; y • intervenciones centradas en la protección, los alimentos y las personas

		La posición de la AOED y las principales peticiones y estrategias políticas de los principales donantes y socios para el desarrollo			
Tema		Policy Positions of Donor or Development Partner			
	AOED	Asdi (Suecia)	Comisión Europea (Unión Europea)	Agencia Austriaca de Desarrollo, ADA (Austria)	Irish Aid (Irlanda)
El sector privado en el desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar directrices y reglamentos vinculantes (por ejemplo, las normas laborales básicas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)) para garantizar la adicionalidad y la adhesión a los derechos humanos, la justicia de género, las normas internacionales laborales, sociales y medioambientales y las relativas a los pueblos indígenas, como la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas. • Afirmar y apoyar el papel central de los Estados en el suministro de bienes y servicios públicos y la protección social universal a nivel nacional. • Acabar con la financiación de la inversión extranjera directa (IED), que conduce a la privatización abierta y encubierta de los servicios sociales básicos, socava los medios de vida, los derechos y el futuro de las personas, y aumenta aún más la brecha de la desigualdad. • Desarrollar fuertes mecanismos de salvaguardia y responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al asociarse con el sector privado, la cooperación al desarrollo puede impulsar acciones y lograr resultados que de otro modo no serían posibles. • El método de Alianza Público-Privada para el Desarrollo (PPDP) se utiliza cuando se considera que el sector privado es el socio más estratégico para un reto de desarrollo específico en el que Asdi aprovecha los recursos financieros, las habilidades, las soluciones innovadoras y el interés en la expansión del mercado del sector privado. • El objetivo de Asdi en la colaboración con el sector privado es que éste contribuya con aproximadamente la mitad del coste cuando un proyecto se ejecuta conjuntamente con Asdi. Todas las empresas deben adaptarse al Pacto Mundial de la ONU y a sus principios y estar abiertas al escrutinio. 	<p>La CE reconoce que la colaboración con las pequeñas empresas individuales, las grandes compañías y las organizaciones empresariales regionales es esencial en cada fase del proceso de desarrollo, ya que ayudan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aplicar los programas de ayuda; • formular políticas; y • movilizar recursos privados. <p>La CE se asocia con actores privados para::</p> <ul style="list-style-type: none"> • fomentar el crecimiento, crear empleo y reducir la pobreza; • lograr un desarrollo sostenible e integrador, reconociendo que los actores privados, a través de la inversión y la innovación, tienen un papel esencial que desempeñar en nuevos sectores como la energía sostenible, la agricultura y la agroindustria sostenibles, las infraestructuras verdes y la conectividad; y • promover cuestiones transversales, como la lucha contra el cambio climático, la protección del medio ambiente, la capacitación de las mujeres y los derechos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sector privado es un socio importante de la cooperación al desarrollo austriaca porque las empresas resuelven problemas. Crean puestos de trabajo, construyen infraestructuras y contribuyen a la reducción de la pobreza. Los países cuyo sector privado ha adquirido mayor relevancia han hecho grandes progresos en los últimos años. • La única manera de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) es que los gobiernos, las empresas y la sociedad civil actúen juntos a escala mundial. 	<p>Además de aportar capital adicional, los socios del sector privado están aportando nuevos conocimientos técnicos e ideas innovadoras para resolver los problemas de desarrollo.</p> <p>En la actualidad, muchos países en desarrollo dependen cada vez menos de la ayuda y generan más recursos propios a través del comercio y la inversión.</p> <p>El trabajo de Irish Aid sobre la participación del sector privado incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promover un mejor clima de inversión en África; • promover el desarrollo del sector privado en sus países asociados; • promover los vínculos comerciales entre Irlanda y los países de África; y • apoyar la investigación de nuevas tecnologías.

		La posición de la AOED y las principales peticiones y estrategias políticas de los principales donantes y socios para el desarrollo			
Tema		Policy Positions of Donor or Development Partner			
	AOED	Asdi (Suecia)	Comisión Europea (Unión Europea)	Agencia Austriaca de Desarrollo, ADA (Austria)	Irish Aid (Irlanda)
El sector privado en el desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar los más altos estándares, desarrollados conjuntamente con el gobierno y la sociedad civil, de transparencia y responsabilidad para el sector privado a través de mecanismos apropiados de supervisión, regulación y responsabilidad a nivel local, nacional y global. Reconocer y proteger los derechos de desarrollo de las comunidades y detener los proyectos insostenibles que perjudican sus tierras, medios de vida y medio ambiente. Apoyar a las MIPYMES y a los empresarios locales que tengan en cuenta las cuestiones de género, especialmente en los países en desarrollo, para respaldar la industrialización nacional y la agricultura sostenible con vistas a un desarrollo sostenible general y a la autosuficiencia. Reforzar la protección laboral, tanto formal como informal, y ampliar el derecho a la negociación colectiva, la formación de sindicatos y la acción colectiva a nivel nacional para eliminar las condiciones de trabajo precarias y establecer el trabajo decente, la sensibilidad de género y la igualdad salarial. 	<ul style="list-style-type: none"> Los principios de Asdi para colaborar con el sector privado se basan en: <ul style="list-style-type: none"> asociaciones catalizadoras en las que la asociación genera un efecto multiplicador del impacto del proyecto; responsabilidad social y medioambiental; resultados sostenibles mediante el reparto de costes y riesgos; y impacto sistémico y contribuciones a las reformas del mercado al permitir mercados, cadenas de valor o modelos empresariales que funcionen bien, sean inclusivos y sostenibles. 			

		La posición de la AOED y las principales peticiones y estrategias políticas de los principales donantes y socios para el desarrollo			
Tema		Policy Positions of Donor or Development Partner			
	AOED	Asdi (Suecia)	Comisión Europea (Unión Europea)	Agencia Austriaca de Desarrollo, ADA (Austria)	Irish Aid (Irlanda)
Espacio reducido y entorno propicio	<ul style="list-style-type: none"> Retirar las leyes restrictivas y represivas y las condiciones incapacitantes que obstaculizan el pleno funcionamiento de las OSC (por ejemplo, procesos de registro o duplicación de procesos y requisitos, y políticas arbitrarias, especialmente para las que trabajan en entornos críticamente sensibles). Promover el derecho de iniciativa de los ciudadanos, defender el principio de inclusión y salvaguardar los derechos de las OSC. Defender todos los derechos y libertades fundamentales, incluidos, entre otros, la libertad de asociación, de expresión y de participación política, y los derechos de reunión pacífica y de información. Reconocer, mediante el desarrollo de mecanismos, la multiplicidad de papeles y funciones de las OSC, los movimientos populares y los sindicatos como actores independientes del desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> Asdi debería explorar los distintos papeles de la sociedad civil en su contexto. Asdi debe esforzarse por apoyar a la sociedad civil por derecho propio. Asdi debe proporcionar ayuda y apoyo efectivo al desarrollo a los socios de la sociedad civil. Asdi debe apoyar los esfuerzos de los socios de la sociedad civil para fortalecer su propia eficacia en el desarrollo, incluyendo su transparencia y responsabilidad. Asdi debe entablar un diálogo continuo con la sociedad civil. 	<p>El consenso de la UE sobre el desarrollo: "La UE y sus Estados miembros valoran la participación de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en el desarrollo y animan a todas las partes de la sociedad a participar activamente. Reconocen las múltiples funciones que desempeñan las OSC como promotoras de la democracia y defensoras de los titulares de derechos y del Estado de Derecho, la justicia social y los derechos humanos. La UE y sus Estados miembros promoverán el espacio de la sociedad civil y aumentarán su apoyo al desarrollo de la capacidad de las OSC, con el fin de reforzar su voz en el proceso de desarrollo y hacer avanzar el diálogo político, social y económico".</p> <p>El Consejo de la UE "sigue profundamente preocupado por la reducción del espacio para la sociedad civil en un número creciente de países. Se opone firmemente y permanecerá atento a las restricciones injustificadas a la libertad de asociación, expresión y reunión pacífica que obstaculizan el trabajo de las organizaciones de derechos humanos, las organizaciones de mujeres, los agentes prodemocráticos y los movimientos de la sociedad civil en general."</p>	<p>Una sociedad civil robusta, vibrante y funcional es una medida del desarrollo. Por esta razón, la cooperación con las OSC constituye un componente importante de la cooperación al desarrollo sostenible y de la política de desarrollo. Los actores de la sociedad civil están comprometidos en todo el mundo para ayudar a resolver diferentes conjuntos de problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> En países con instituciones públicas débiles, las OSC suelen contribuir a la prestación de servicios sociales básicos. Las OSC promueven la participación en la elaboración y el debate de las políticas sociales, realizan funciones de supervisión y exigen el respeto de los derechos humanos y el Estado de Derecho. Con sus conocimientos y experiencia, las OSC despliegan los recursos de los donantes donde más se necesitan. 	<p>Política de desarrollo internacional de Irish Aid: "Apoyaremos y protegeremos el espacio de la sociedad civil. Seguiremos trabajando con los socios de la sociedad civil para informar nuestra influencia e intervenciones para la protección de los derechos humanos. "</p> <p>Política de la sociedad civil de Irish Aid: "Para que la sociedad civil crezca y se fortalezca, debe operar en un entorno propicio. Los gobiernos tienen una responsabilidad clave en la creación de las condiciones que permitan a la sociedad civil crecer y florecer."</p> <p>La Alianza entre Irish Aid y las OSC se basa en un compromiso compartido con el desarrollo sostenible, la igualdad de género, los derechos humanos y la buena gobernanza</p>

		La posición de la AOED y las principales peticiones y estrategias políticas de los principales donantes y socios para el desarrollo			
Tema		Policy Positions of Donor or Development Partner			
	AOED	Asdi (Suecia)	Comisión Europea (Unión Europea)	Agencia Austriaca de Desarrollo, ADA (Austria)	Irish Aid (Irlanda)
Espacio reducido y entorno propicio			<p>Según la CE, la sociedad civil desempeña un papel fundamental a la hora de expresar las preocupaciones de las comunidades locales, especialmente de las personas en situación de vulnerabilidad y marginación, de forma inclusiva. La participación de las OSC en el diálogo y en la elaboración de políticas es fundamental para aportar la experiencia del terreno y concebir políticas que respondan a las necesidades de la población.</p> <p>A pesar del creciente reconocimiento de las funciones vitales de la sociedad civil, la capacidad de las OSC para actuar libremente como actores por derecho propio disminuye continuamente, con muy pocos ejemplos positivos de lo contrario. Este cierre del espacio para la sociedad civil forma parte de un retroceso autoritario general contra la democracia.</p>		<p>Los objetivos políticos de Irish Aid en relación con la sociedad civil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • apoyar un entorno propicio para la sociedad civil; • organizarse y comprometerse con los gobiernos y sus propios grupos de interés más amplios; y • apoyar el papel de la sociedad civil: <ul style="list-style-type: none"> ◇ en la promoción de la participación y la buena gobernanza; ◇ para garantizar la prestación de servicios y el crecimiento a favor de los pobres; y ◇ en la creación de un grupo de apoyo, a nivel mundial y nacional, para el desarrollo, los derechos humanos y la justicia social.

		La posición de la AOED y las principales peticiones y estrategias políticas de los principales donantes y socios para el desarrollo			
Tema		Policy Positions of Donor or Development Partner			
	AOED	Asdi (Suecia)	Comisión Europea (Unión Europea)	Agencia Austriaca de Desarrollo, ADA (Austria)	Irish Aid (Irlanda)
Financiación del clima	Promover la agenda de eficacia del desarrollo en la financiación de la acción climática para los ODS	<ul style="list-style-type: none"> La financiación climática de Asdi se centra principalmente en la adaptación al cambio climático. La financiación de la lucha contra el cambio climático se suma al objetivo de ayuda internacional al desarrollo del 0,7% de la RNB. Suecia se ha comprometido a mantener su AOD en el 1% y a proporcionar financiación para el clima a niveles cada vez mayores. Suecia pretende integrar el cambio climático en la ayuda internacional al desarrollo, aumentar las contribuciones al desarrollo con bajas emisiones de carbono y hacer que la AOD sea más resistente al clima. 	<p>El Consejo de la Unión Europea:</p> <ul style="list-style-type: none"> subraya el firme apoyo de la UE y de sus Estados miembros a los objetivos de gasto en materia de clima que se persiguen a través del Marco Financiero Plurianual de la UE, incluidos sus instrumentos de política exterior y NextGenerationEU, así como sobre la base de la Ley Europea del Clima, que exige a la UE que reduzca las emisiones netas de gases de efecto invernadero en al menos un 55% para 2030 con respecto a los niveles de 1990 y que sea neutral desde el punto de vista climático para 2050; subraya la necesidad de aumentar de forma significativa la movilización de la financiación privada para contribuir a la aplicación del Acuerdo de París y destaca el importante papel impulsor que las políticas públicas, incluidas las finanzas públicas y las hojas de ruta sectoriales, pueden desempeñar a este respecto; subraya que la fijación del precio del carbono y la supresión gradual de las subvenciones a los combustibles fósiles perjudiciales para el medio ambiente son componentes clave de un entorno propicio para orientar los flujos financieros hacia inversiones 	<p>Los objetivos de la contribución austriaca a la financiación internacional del clima para los países en desarrollo y los países con economías en transición son:</p> <ul style="list-style-type: none"> contribuir a limitar el aumento de la temperatura media mundial muy por debajo de los 2 °C con respecto a los niveles preindustriales y hacer esfuerzos para limitar el aumento de la temperatura a 1,5 °C; aumentar la capacidad de adaptación a los efectos adversos del cambio climático y promover la resiliencia y el desarrollo con bajas emisiones; y hacer que los flujos financieros sean coherentes con una vía de descarbonización y un desarrollo resistente al clima (como se indica en los artículos del Acuerdo de París). 	<p>Irish Aid se compromete a seguir aumentando las asignaciones a las intervenciones de acción climática:</p> <ul style="list-style-type: none"> explorar enfoques innovadores de financiación, seguros de riesgo y adaptación a través de socios multilaterales; reforzar el apoyo a los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (PEID) (por ejemplo, mediante respuestas a los retos específicos a los que se enfrentan los PEID en el Caribe, el Océano Índico y el Océano Pacífico); y desarrollar una nueva iniciativa de financiación de los océanos para explorar el potencial de la economía azul para los países en desarrollo, incluidos los PEID.

		La posición de la AOED y las principales peticiones y estrategias políticas de los principales donantes y socios para el desarrollo			
Tema		Policy Positions of Donor or Development Partner			
	AOED	Asdi (Suecia)	Comisión Europea (Unión Europea)	Agencia Austriaca de Desarrollo, ADA (Austria)	Irish Aid (Irlanda)
Financiación del clima			<p>neutras para el clima y sostenibles, así como para apoyar una transición justa, y se compromete a apoyar a los países en desarrollo en sus propios esfuerzos</p> <ul style="list-style-type: none"> reconfirma el compromiso de la UE y de sus Estados miembros de seguir aumentando su contribución a la financiación internacional del clima a partir de una amplia variedad de fuentes -públicas y privadas, bilaterales y multilaterales, incluidas las fuentes alternativas de financiación-, instrumentos y canales, en el contexto de acciones de mitigación significativas y de la transparencia de la aplicación, como parte del objetivo de los países desarrollados de movilizar colectivamente 100.000 millones de dólares al año hasta 2025. <p>Al articular la nueva estrategia de la UE, la CE se comprometió a aumentar el apoyo a la resiliencia y la preparación climática internacional mediante el aumento de la financiación internacional y el refuerzo del compromiso y los intercambios mundiales en materia de adaptación.</p>		

		La posición de la AOED y las principales peticiones y estrategias políticas de los principales donantes y socios para el desarrollo			
Tema		Policy Positions of Donor or Development Partner			
	AOED	Asdi (Suecia)	Comisión Europea (Unión Europea)	Agencia Austriaca de Desarrollo, ADA (Austria)	Irish Aid (Irlanda)
Tema del nexo - Conflicto y fragilidad	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la coherencia entre la cooperación al desarrollo y otras políticas, especialmente en relación con los asuntos exteriores y las normas internacionales, dando al mismo tiempo primacía a los intereses humanitarios y democráticos de las personas que viven en situaciones de conflicto y fragilidad. Reorientar la ayuda al desarrollo para garantizar la sensibilidad a las cuestiones de género y la seguridad de la vida y los derechos de las personas, en lugar de permitir que se utilice como ayuda militar para mejorar la seguridad Poner fin a los esfuerzos por sacar provecho o hacer negocio de las situaciones de conflicto y fragilidad. 	<p>El enfoque de Asdi sobre el nexo entre la ayuda humanitaria, el desarrollo y la paz se basa en la Recomendación del CAD. Toma como punto de partida los derechos y necesidades de las personas pobres y afectadas por las crisis.</p> <p>La política de cooperación al desarrollo de Asdi integra una perspectiva de conflicto en sus actividades de cooperación al desarrollo.</p> <p>La aplicación de una perspectiva de conflicto en la cooperación al desarrollo consiste esencialmente en conocer bien el contexto en el que se ejecuta un programa de desarrollo, considerar cómo los factores contextuales afectan a la ejecución de un programa de desarrollo y cómo éste puede afectar, intencionadamente o no, a los conflictos o tensiones en curso y sumergidos.</p>	<p>El triple nexo refuerza el Enfoque Global y debe entenderse como un proceso para cambiar la cultura de trabajo hacia una coordinación más sistemática y directa entre los actores humanitarios, de desarrollo y de paz en la sede y sobre el terreno entre las instituciones de la UE, los Estados miembros de la UE y otros actores relevantes, y en pleno cumplimiento de sus respectivos mandatos y funciones.</p> <p>El Consejo reconoce los vínculos entre el desarrollo sostenible, la acción humanitaria, la prevención de conflictos y la consolidación de la paz, así como la importancia de las soluciones diplomáticas y políticas para apoyar la paz y la seguridad, en consonancia con la Estrategia Global de la UE y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. El Consejo subraya la importancia de invertir en la prevención y de abordar las causas subyacentes de la vulnerabilidad, la fragilidad y los conflictos, al tiempo que se satisfacen las necesidades humanitarias y se refuerza la resiliencia, reduciendo así los riesgos.</p> <p>La cooperación al desarrollo y la ayuda humanitaria deberían diseñarse y prestarse de forma más complementaria para responder antes y con mayor eficacia a la dinámica de la fragilidad, la pobreza y la vulnerabilidad.</p>	<p>ADA se compromete a contribuir a la consolidación de la paz y la prevención de conflictos de diferentes maneras:</p> <ul style="list-style-type: none"> Apoya proyectos concretos de la sociedad civil y de organizaciones internacionales dedicadas a la consolidación de la paz, la prevención y la transformación de conflictos. Ayuda a los Estados frágiles a establecer estructuras constitucionales y democráticas. Se dedica a proteger a las mujeres en situaciones de conflicto y a incluirlas en los procesos de paz. Cuando se planifican actividades en países conflictivos, se procura evitar una escalada del conflicto y reforzar los efectos de la consolidación de la paz (principio de no dañar). Se necesita un enfoque de todo el gobierno para perseguir los objetivos de desarrollo. 	<p>Irish Aid se encargará de</p> <ul style="list-style-type: none"> seguir ampliando su cooperación al desarrollo y su ayuda humanitaria para lograr un cambio significativo y sostenible en la vida de las personas más pobres y vulnerables del mundo;0 reforzar su respuesta a las crisis humanitarias: "Aumentaremos nuestra financiación y reforzaremos nuestra capacidad de respuesta rápida a las crisis repentinas. Seguiremos proporcionando una financiación de alta calidad y reforzando su previsibilidad, colaborando con los socios humanitarios internacionales, incluidos los organismos de las Naciones Unidas y las ONG internacionales, para asignar los recursos allí donde haya mayor necesidad con la mayor eficacia posible"

Tema		La posición de la AOED y las principales peticiones y estrategias políticas de los principales donantes y socios para el desarrollo		
		Policy Positions of Donor or Development Partner		
		Comisión Europea (Unión Europea)	Agencia Austriaca de Desarrollo, ADA (Austria)	Irish Aid (Irlanda)
Tema del nexo - Conflicto y fragilidad	AOED	Asdi (Suecia)	De la Auditoría de la OCDE en 2020: "En la aplicación de su compromiso con la prevención de conflictos, Austria se ve limitada por la falta de un instrumento y un presupuesto específicos centrados en la estabilidad y la prevención de conflictos. Esto significa que la cooperación al desarrollo y la ayuda humanitaria fragmentada son los únicos mecanismos disponibles para responder a las crisis."	<ul style="list-style-type: none"> desarrollar una respuesta irlandesa más completa a los retos de la paz y la seguridad, identificando sinergias con otros ámbitos de desarrollo e instrumentos de política exterior; y Desarrollar enfoques regionales de los conflictos y la fragilidad.

Fuentes de datos:

Alianza de OSC para la Eficacia del Desarrollo (AOED)

1. AOED. (n.d.). Manifiesto de la sociedad civil para una cooperación al desarrollo eficaz.
2. Asdi. (2019). Principios rectores para el compromiso de Asdi con la sociedad civil y su apoyo.
3. Asdi. (2017). Apoyar el acceso a la financiación para la acción climática.
4. Asdi. (2020). Nexo humanitario-desarrollo-paz. <https://cdn.sida.se/publications/files/sida62325en-humanitarian-development--peace-nexus.pdf>
5. Ministerio de Asuntos Exteriores de Suecia. (n.d.). Estrategia para el desarrollo de capacidades, asociaciones y métodos que apoyan la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. <https://www.government.se/4ada8a/contentassets/58611e8b1bf2414199908252d49efc59/strategy-for-capacity-development-partnership-and-methods-that-support-the-2030-agenda-for-sustainable-development.pdf>

Unión Europea/Comisión Europea

1. Consejo de la Unión Europea. (2017, junio). Resultado de los procedimientos.
2. Comisión Europea. (2017). Informe sobre el compromiso de la UE con la sociedad civil.
3. Comisión Europea. (2021). Programa temático para las organizaciones de la sociedad civil Programa indicativo plurianual 2021-2027.
4. Comisión Europea. (2021, febrero). Construir un futuro resistente al clima - Una nueva estrategia de la UE para la adaptación al cambio climático. 24 de febrero de 2021. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_663
5. Consejo de la Unión Europea. (2021, octubre). Conclusiones del Consejo ECOFIN sobre la financiación del clima. 5 de octubre de 2021.
6. Consejo de la Unión Europea. (2017, mayo). Resultado de los trabajos. Operacionalización del nexo entre la ayuda humanitaria y el desarrollo - Conclusiones del Consejo.

7. Consejo de la Unión Europea, Comisión Europea y Parlamento Europeo. (2017, junio). El nuevo consenso europeo sobre el desarrollo: 'Nuestro mundo, nuestra dignidad, nuestro futuro.' https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/european-consensus-on-development-final-20170626_en.pdf

Austria/Agencia Austriaca de Desarrollo

1. Cooperación Austriaca al Desarrollo. (2007). Cooperación con las ONG. Documento de política de la Cooperación Austriaca para el Desarrollo
2. Austrian Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus. (2019). Richtlinien für die internationale Klimafinanzierung (Directrices de Austria para la financiación internacional del clima).
3. Revisiones por pares de la cooperación al desarrollo de la OCDE: Austria. (2020). <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/337b6c51-en/index.html?itemId=/content/component/337b6c51-en>

4. ADA. (n.d.). Construcción de la paz y prevención de conflictos. <https://www.entwicklung.at/en/themes/peacebuilding-and-conflict-prevention>
5. Ministerio Federal República de Austria. (2019). Trabajando juntos por nuestro mundo: Programa trienal de la política de desarrollo austriaca 2019-2021.

Irlanda/Irish Aid

1. Gobierno de Irlanda. (2019). Un mundo mejor. Política de Irlanda para el desarrollo internacional. <https://www.irishaid.ie/media/irishaid/aboutus/abetterworldirelandspolicyforinternationaldevelopment/A-Better-World-Irelands-Policy-for-International-Development.pdf>
2. Irish Aid. (n.d.). Civil Society Policy. <https://www.irishaid.ie/media/irishaid/allwebsitemedia/20newsandpublications/publicationpdfsenglish/civil-society-policy.pdf>

Apéndice 3



UN ESTUDIO DE CASO DE LA AOED: AVANZAR EN UN ENFOQUE BASADO EN LOS DERECHOS HUMANOS EN MEDIO DE DESAFÍOS TRANSVERSALES

Los retos del compromiso de la Red de ONG Árabes para el Desarrollo (ANND)

La Red de ONG Árabes para el Desarrollo (ANND) lidera la circunscripción de la AOED en la región de Oriente Medio y Norte de África. Está formada por nueve redes nacionales y 23 ONG que operan en 12 países árabes. El trabajo de la ANND se organiza según tres áreas principales:

- Reforzar la capacidad y el papel de las organizaciones de la sociedad civil en la incidencia y el cabildeo en el ámbito de la elaboración de políticas económicas y sociales en la región árabe
- Promover y desarrollar productos de conocimiento relacionados con el papel de la sociedad civil en la región árabe.
- Reforzar el espacio disponible para la participación de las OSC en la elaboración de políticas económicas y sociales a nivel nacional, regional e internacional.

La estrategia plurianual de la ANND implica también el compromiso con varios actores, como las agencias de la ONU, la Liga de Estados Árabes, las instituciones de la Unión Europea (UE), las instituciones financieras internacionales (IFI) y la comunidad internacional de donantes, en relación con las políticas

macroeconómicas, las políticas de distribución, el papel de los actores del desarrollo y las cuestiones transversales relativas a la cultura, la buena gobernanza, el clima y la justicia de género, entre otras. La estrategia ayuda a sus OSC miembros a identificar y comprometerse con proyectos dentro de un marco global y les orienta en la movilización de recursos.

Con diferentes donantes que cubren diferentes objetivos, se garantiza la sostenibilidad de las actividades a largo plazo. De este modo, la recaudación de fondos para nuevas actividades o prioridades estratégicas se basa en los logros y las lecciones de las relaciones de años anteriores. Por ejemplo, el actual proyecto de la ANND apoyado por el FNUD, "Participación de la sociedad civil en el diálogo político sobre la Agenda 2030", tomó varias lecciones de anteriores subvenciones del FNUD. Asimismo, para facilitar una mejor implementación, los mismos donantes han financiado el desarrollo de los Informes de Arab Watch, que son informes bianuales regionales, temáticos y nacionales sobre diversas cuestiones de política económica y social.

La ANND se enfrenta a varios retos de recaudación de fondos debido a varios factores externos. Una agenda establecida por los donantes puede restringir la

flexibilidad de las OSC debido a las diferencias entre las prioridades de los donantes y las necesidades locales, nacionales o regionales. Se dispone de financiación para líneas presupuestarias específicas en las actividades de los proyectos, pero los largos y complejos procesos de financiación pueden obstaculizar la aplicación efectiva de las acciones de incidencia. La recaudación de fondos también debe lidiar con el papel cambiante de los socios de desarrollo, como los cambios en las prioridades de los donantes y el papel cada vez más importante de los actores privados en la esfera del desarrollo. Además, la ayuda al desarrollo se limita cada vez más a los programas de los países donantes, lo que disminuye aún más las oportunidades de recaudación de fondos para los actores de los países en desarrollo, incluida la sociedad civil.

La situación económica y política general de la región repercute en la recaudación de fondos y en el funcionamiento general de la ANND en vista de las crecientes amenazas y desafíos: la propagación de movimientos populistas y religiosos; el declive del discurso de los derechos humanos; la erosión sistemática de los mecanismos de derechos humanos; y los cambios perjudiciales en las estructuras legales y en la salvaguarda de los derechos

económicos, sociales, civiles y políticos de las personas. La pandemia de COVID-19 supuso un reto adicional, ya que algunas actividades se han suspendido debido a las restricciones impuestas a las reuniones presenciales, los talleres y los viajes internacionales. A veces, estos retos hacen necesario reasignar las actividades y los presupuestos de los proyectos.

La pertenencia de la ANND a varias redes mundiales le proporciona un canal para expresar las preocupaciones de la sociedad civil en el ámbito mundial y representar a la sociedad civil de la región en los procesos políticos clave. La política anticorrupción de la ANND y la auditoría externa de sus procesos atestiguan el compromiso de la red con la utilización eficaz de los recursos, la transparencia y la integridad. La ANND afirma que, en lugar de iniciativas ad hoc y a corto plazo, deben instituirse mecanismos estructurados inclusivos, transparentes y participativos entre la comunidad de donantes y la sociedad civil.

Fuente: Anas El-Hasnaoui, Red de ONG Árabes para el Desarrollo, comunicación personal, 2021

Apéndice 4



PLANTILLA DEL PERFIL DEL DONANTE (A NIVEL DE PAÍS)

Nombre del donante	
Misión y visión	
Dirección y sitio web	
Tipo de donante (bilateral, multilateral, público, filantrópico, etc.)	
Datos financieros <ul style="list-style-type: none">• Activos totales• Total de subvenciones pagadas• Rangos de subvención o cantidad necesaria• Periodo de financiación y duración del proyecto	
Enfoque o límites geográficos	
Enfoque temático	
Mecanismos o enfoques de participación de las OSC	
Modalidad de financiación para las OSC	
Importe y límites de la financiación	
Criterios de elegibilidad	
Elementos y costes subvencionables	
Información sobre la solicitud: 1.¿Dispone el organismo de financiación de directrices o formularios de solicitud impresos? 2.¿Cómo prefiere el donante que se le dirija inicialmente (por ejemplo, carta de solicitud, propuesta formal)?	
Plazos importantes	
Personas de contacto y datos	





Alianza de OSCOs
para la Eficacia del Desarrollo

UNA DÉCADA DE SOLIDARIDAD DE LAS OSC
EN LA INCIDENCIA Y PRÁCTICA DE LA CED

