

ONTRAC

No.29 Enero 2005

Boletín Informativo del Centro Internacional de Capacitación e Investigación sobre ONGs

CONTENIDO

Punto de vista. Diversidad y Desarrollo Inclusivo: ¿Se Involucran Efectivamente las ONGs con Poblaciones Diversas?

Publicaciones de INTRAC

Diversidad y transición: Retos para el sector de las ONGs en Kazajstán.

Noticias Praxis

Conferencia INTRAC 2005: Apoyo a la Sociedad Civil: ¿Es el Desarrollo Comunitario el Camino a Seguir?

Desarrollo de Capacidades para Centrar la Atención sobre la Perspectiva de Género y la Diversidad en las ONGs

Foco por país. Participación de las Mujeres Etíopes: La Realidad de la Práctica en los Programas de las ONGs

Personal de INTRAC

Capacitación de INTRAC

En esta edición: John Beauclerk discute los temas de diversidad y rendición de cuentas a los constituyentes¹ dentro del sector de las ONGs; Indrani Sigamany reflexiona sobre los debates actuales de género dentro de las ONGs; Esther Mebrahtu presenta un estudio de caso sobre la participación de las mujeres en Etiopía y Simon Forrester escribe sobre la experiencia de Kazajstán al enfrentar la necesidad de construir una sociedad pos-comunista inclusiva y equitativa.

Punto de vista: Diversidad y Desarrollo Inclusivo: ¿Se Involucran Efectivamente las ONGs con Poblaciones Diversas?

Dos principios centrales de las “buenas prácticas” de las ONGs afirman que estas organizaciones deben estar enraizadas en sus constituyentes o grupo objetivo y al mismo tiempo deben reflejar la diversidad existente dentro de las comunidades. En la práctica, estos principios resultan con frecuencia contradictorios. Las ONGs y la sociedad civil de la cual forman parte, están sujetas a y reflejan los prejuicios de su propia cultura. Esto es especialmente cierto en sociedades en las que las personas limitan su confianza a afiliaciones cercanas de parentesco, raza y clase, como sucede en las Balcanes, posiblemente uno de los lugares con la mayor necesidad de ONGs para reconstruir el tejido social, encontrar soluciones para la injusticia y la corrupción y enfrentar la inequidad y la discriminación. En vez de cumplir esta labor, las ONGs en

¹ Constituyentes: *constituencies* en inglés es un término que en esta lengua tiene un significado que rebasa el ordinario en español, implica aquellos ante quienes se es responsable, quienes son la razón de ser de la organización, o la han constituido.

estos países en transición están débilmente conectadas con cualquier tipo de constituyente, y menos aun con una constituyente diversa.

Esta contradicción no solo se aplica a los antiguos estados comunistas. Muy pocas culturas pueden afirmar estar genuinamente libres de discriminación. El problema se extiende también a sociedades con niveles de confianza en las que existe una sólida confianza en las instituciones y en las que el estado le rinde más cuentas a sus ciudadanos. A pesar de estas condiciones más favorables, aun las sociedades con altos niveles de confianza no logran ofrecer igualdad de oportunidades para todos. El riesgo de la exclusión social hace que las minorías raciales o religiosas, así como otros grupos sociales discriminados, tengan que ejercer una presión constante para establecer y reivindicar su derecho a un tratamiento igualitario. Con este propósito, estos grupos se ven con frecuencia obligados a crear sus propias organizaciones, ya que el común de las ONGs no tienen más capacidad que los gobiernos para ajustarse a las necesidades emergentes. Desde este punto de vista, el crecimiento de grupos de solidaridad dedicados a una problemática específica o conformados por una sola constituyente es un indicador de la deficiente respuesta a la diversidad de la sociedad por parte de las ONGs existentes.

Existen otros factores que impiden a las ONGs involucrarse efectivamente con poblaciones diversas. El personal de las ONGs en el mundo pertenece cada vez más a los sectores directivos y profesionales de las clases medias, para quienes la participación de base es con mucha frecuencia un concepto ajeno. En casos extremos la clase media puede inclusive impedir la participación, actuando como porteros que filtran la entrada de personas pobres y discriminadas. Las ONGs que reflejan y abarcan genuinamente a sus diversos grupos, son excepcionales. Por ejemplo, entre 1989 y 1995, las ONGs dirigidas por los grupos mayoritarios de Europa Central no prestaron atención al virtual colapso socioeconómico y la segregación de cerca de 6 millones de personas de los pueblos Rom, retrocediendo así en los logros alcanzados durante el comunismo.

Cuando hablamos de la discriminación étnica y religiosa, es mucho lo que está en juego. El derecho internacional y los códigos de conducta de las ONGs coinciden en afirmar los principios de imparcialidad. En las guerras civiles, por ejemplo, la comunidad internacional tiene el deber de imponer acuerdos de paz que proscriben la lógica de la separación territorial por etnicidad. Sin embargo, en estos contextos complejos, las ONGs están propensas a errar tanto por acción como por omisión. Por ejemplo, los programas de democratización implementados por ONGs internacionales en Bosnia a comienzos de esta década, intentaron operacionalizar el concepto de capital social. Sus burdos intentos para hacer respetar la imparcialidad, resultaron en el rechazo de aplicaciones por lo demás válidas porque no representaban a más de un grupo étnico. De manera similar, los programas de reconciliación que imponen "la construcción de redes y el intercambio" sin un propósito claro, han alienado ONGs de diferentes tipos en los Balcanes.

La evidencia de que las asociaciones organizadas por los mismos ciudadanos pueden tener un efecto curativo en las sociedades divididas, demuestra que éstas constituyen un esfuerzo válido y que es posible que funcionen bien. Investigadores indios, han observado, por ejemplo, que en ciertas ciudades se produce violencia interna entre Hindúes y Musulmanes mientras que en otras no, como resultado de la intensidad del involucramiento inter-comunitario en la vida cívica. En los lugares donde la pertenencia

a asociaciones -especialmente asociaciones de negocios- atraviesa las divisiones religiosas y culturales, es posible establecer un tipo de "sistema de paz institucionalizado".

Este ejemplo muestra que los esfuerzos para mejorar los estándares de desarrollo inclusivo de las ONGs pueden resultar más exitosos si éstas se aproximan indirectamente al tema de la reconciliación. En vez de saturar a los países con programas de reconciliación, de concientización multicultural y educativos, puede resultar más útil integrar estas iniciativas con un apoyo práctico a asociaciones comunitarias de ahorro y crédito, así como a otras asociaciones de tipo empresarial. El interrogante es si las ONGs -sean nacionales o internacionales- están preparadas para una tarea que requiere una sólida comprensión del contexto político así como de las necesidades y capacidades cívicas.

¿El deficiente desempeño de las ONGs para identificar y alcanzar a los grupos discriminados permite garantizar unos estándares mínimos para la diversidad y el desarrollo? La aceptación de autorregulación por parte de las ONGs humanitarias claramente aumenta la presión sobre las ONGs para asumir una **mayor responsabilidad social y contabilidad**². Tanto los gobiernos como el sector privado están cada vez más forzados a aceptar ser evaluados de acuerdo a estándares internacionales o códigos de conducta corporativos, y es poco posible que acepten críticas de observadores libres de esa condición. Por ejemplo, en la última edición del Reporte de Desarrollo Humano de la (UNDP) se explora el tema de la libertad y diversidad cultural, enfatizando los siguientes retos:

Responder a la creciente demanda de las personas para su inclusión en la sociedad, el respeto de su etnicidad, religión y lenguaje, requiere más que democracia y crecimiento equitativo. También son necesarias políticas multiculturales que reconozcan las diferencias, exalten la diversidad y promuevan las libertades culturales, para que todas las personas puedan elegir hablar su idioma, practicar su religión y participar en el moldeamiento de su cultura. (UNDP 2004).

Todavía es posible mejorar mucho las maneras en las que las minorías y otros grupos discriminados pueden participar en el trabajo de las ONGs, especialmente en lo que respecta al nivel de participación de los beneficiarios en el proceso de toma de decisiones. Esta edición de **ontrac** explora el tema de la diversidad y da respuesta desde diferentes perspectivas a la pregunta: "Han progresado las ONGs en la implementación de un desarrollo más inclusivo? Indrani Sigamany reflexiona acerca de los debates actuales sobre el posicionamiento de la perspectiva de género en las ONGs en diferentes lugares del mundo, mientras que Esther Mebrahtu presenta un estudio de caso sobre la participación de la mujer en Etiopía. Simon Forrester escribe sobre la experiencia de un país en transición que enfrenta los retos de la diversidad y la inclusión en el contexto de Kazajstán, tanto al nivel gubernamental como al de la sociedad civil.

² *Accountability* en inglés es un término sin traducción textual en español que significa la responsabilidad social que se tiene en determinado tema, situación o proyecto respecto a los implicados desde diferentes perspectivas: beneficiarios, usuarios, patrocinadores, miembros, etc. Es la obligación social (contabilidad social) de responder por acciones e inversiones.

Escrito por John Beauclerk

Director de Programas para Europa Central y Oriental, INTRAC. Correo electrónico: j.beauclerk@intrac.org

Referencias

- Cartwright, A. (2003) *Social Capital in the Balkans: the Missing Link?* Workshop Report. Blue Bird Social Inclusion Group and the Centre for Policy Studies. Sin publicar.
- Riddell, R. (2004) *Why is Accountability Important?* London: Christian Aid. Sin publicar.
- UNDP (2004) 'Cultural Liberty in Today's Diverse World'. In *Human Development Report 2004*. New York: UNDP.
- Varshney, A. (2002) *Ethnic Conflict and Civic Life: Hindus and Muslims in India*. Revisado por John Harriss en *Frontline*, vol 19, mayo-junio 2002. <http://www.frontlineonnet.com>

Publicaciones de INTRAC

Creativity and Constraint: Grassroot Monitoring and Evaluation in the International Arena (Creatividad y Límites: Monitoreo de Base y Evaluación en la Arena de la Ayuda Internacional)

Lucy Earle (ed)

Octubre 2004. NGOMPS 18, ISBN 1-897748-81-7

Este libro captura las dinámicas y discusiones de la quinta conferencia internacional de INTRAC sobre monitoreo y evaluación (M&E). Muestra la falta de coherencia entre la retórica de la participación utilizada actualmente por muchos de los actores en el campo del desarrollo en el norte y las presiones para adoptar sistemas estrictos de reporte a las que se enfrentan los profesionales de campo en el sur. Discute problemas teóricos al mismo tiempo que presenta cortos estudios de caso de experiencias innovadoras de M&E que ilustran las circunstancias en las cuales ha sido posible romper con las formas tradicionales de M&E.

The Implications for Northern NGOs of Adopting Right-Based Approaches: A Preliminary Exploration (Las Implicaciones para las ONGs del Norte de la Adopción de Enfoques con Bases en los Derechos: Una Exploración Preliminar)

Emma Harris-Curtis, Oscar Marleyn y Oliver Bakewell

Diciembre 2004. (Occasional Paper Series NO. 42) ISBN 1-87748-79

Este ensayo presenta la experiencia de las ONGs del norte al comprometerse con enfoques con base en los derechos. Basándose en la investigación realizada por INTRAC y South Research entre 17 ONGs del norte de Europa, se concentra en los retos particulares que deben enfrentar las ONGs internacionales al convertir las políticas de derechos en una realidad operativa. Los autores exploran las diferentes maneras en las que las ONGs interpretan los enfoques basados en los derechos, como los ponen en práctica y cuales son sus implicaciones organizacionales.

Who Benefits? The Monitoring and Evaluation of Development Programmes in Central Asia (Second Annual Conference Report, INTRAC in Asia). (¿Quién se Beneficia? El Monitoreo y Evaluación de Programas de Desarrollo en Asia Central (Informe de la Segunda Conferencia Anual INTRAC en Asia Central, Abril 2003)

Charles Buxton (ed)

Noviembre 2004, (Occasional Paper Series NO.42) ISBN 1-87748-79-5

Este informe de la conferencia explora algunos de los puntos claves relacionados con el monitoreo y la evaluación de la sociedad civil, retando a los profesionales para que involucren en el proceso a los beneficiarios, a las organizaciones de la sociedad civil y al público en general.

Para obtener más información acerca de las publicaciones de INTRAC, por favor visiten nuestro sitio web www.intrac.org o escriban a s.windsor-richards@intrac.org para solicitar una copia de nuestro nuevo catálogo de publicaciones.

Diversidad y Transición: Retos para el sector de las ONGs en Kazajstán

Durante mi primer año en Kazajstán, un amigo e historiador local trató de hacerme entender algunas de las anomalías en la vida moderna en el país: "Al ser personas con una tradición nómada, nosotros tenemos curiosidad de escuchar a los demás y nos gusta incorporar nuevos 'elementos' en nuestras propias historias". De esta manera comenzó a explicarme como los valores del Corán y la cultura del beber vodka de Rusia, pueden fácilmente cohabitar en los hogares de Kazajstán. De manera similar, el sitio web oficial del Estado de Kazajstán proclama la diversidad étnica y religiosa como cimiento para su desarrollo pos-Soviético.

Aun así el periodo desde el colapso de la Unión Soviética hasta la fundación de Kazajstán como Estado independiente ha ofrecido una intrigante mezcla de retos y contradicciones en la promoción y aplicación de la diversidad. El Estado tiene elementos de esta diversidad consagrados en su constitución y en varios códigos legales, pero su Ejecutivo tiene una clara agenda de construcción de nación, con instrumentos operando para permitir, por ejemplo, la supremacía de la cultura y el idioma Kasakos, tras 70 años de dominación rusa. Se han realizado reformas económicas notables, dándole al Estado menos propiedades que en la mayoría de los países de Europa, y aun así la economía no ha logrado diversificarse más allá de la industria extractiva. Se ha hecho mucho para reconocer el daño ambiental de las políticas soviéticas y se han desarrollado estrategias para revertirlo y proteger la biodiversidad del país, sin embargo el país no está seguro de cuales deben ser sus prioridades en torno a los recursos.

Los retos que enfrenta el Estado también son enfrentados por la sociedad civil emergente en Kazajstán:

Kazajstán no tuvo que pelear por la independencia. Ésta vino de manera precipitada e inesperada debido al colapso del Imperio Soviético... La transición conllevó el reto de la formulación e implementación de modelos culturalmente apropiados para el desarrollo de Kazajstán que permitan asegurar la libertad política, la

justicia social y la construcción de una identidad nacional. (Heap 2003).

Estos retos de gobernabilidad son al mismo tiempo multi-dimensionales y trans-sectoriales. "Estos temas presentan un reto para la política comunitaria de cualquier sociedad precisamente porque no pueden ser tratados o entendidos desde una perspectiva única." (Nymark 1998)

¿De qué manera han enfrentado estos retos las ONGs y otras organizaciones de la sociedad civil en Kazajstán? Al mirar al sector de las ONGs de Kazajstán en su conjunto, resulta aparente que éste sólo ha contribuido un poco a la ampliación del espacio político y civil. De acuerdo con un reporte del PNUD del 2002, el sector se encuentra concentrado geográficamente en las grandes ciudades, y temáticamente en "un número reducido de campos importantes para el desarrollo del país, como los derechos humanos, la reducción de la pobreza, las obras de beneficencia, los problemas de género, los grupos socialmente vulnerables y el medio ambiente." Aun así, si miramos con más profundidad a las corrientes recientes, encontramos evidencias de que el sector de las ONG está madurando en dos áreas importantes que permitirán al mismo tiempo promover y reflejar la diversidad, así como apoyar una "comunidad más fuerte con influencia en las políticas".

La primera corriente consiste en un aumento en el desarrollo de alianzas, ya que las ONGs empiezan a trascender las restringidas reivindicaciones de los grupos de interés. En el 2003, más de 200 ONGs de diferentes sectores de todo Kazajstán, se unieron en una "Plataforma" para cabildear en contra de la propuesta de un artículo legislativo. Un componente del borrador de la legislación intentaba categorizar a las ONGs entre las que eran "útiles socialmente" y las "no útiles socialmente". La Plataforma de ONGs logró no solamente cabildear con éxito, sino que también logró demostrar, en su involucramiento con el gobierno en la reunión del Foro Cívico realizada en mayo del 2003, lo importante que es para Kazajstán contar con marcos legales que permitan el desarrollo de organizaciones representando diversos intereses, sean "útiles socialmente" o no!

Un segundo giro es el cambio del dominio de una sociedad civil nacional parcializada hacia una sociedad civil más 'descentralizada'. El sector de las ONGs se caracteriza aún por estar concentrado en las ciudades, utilizar el idioma ruso y pertenecer a la clase media, y es susceptible de depender de los donantes internacionales. Aun así, este sector se está involucrando cada vez más con grupos exteriores a su núcleo. Por ejemplo, algunas organizaciones que han proporcionado servicios de manera exitosa a grupos vulnerables en las áreas industriales de Kazajstán, se están aliando con organizaciones de la sociedad civil emergentes en las áreas rurales y facilitando la expresión de sus preocupaciones. Muchas organizaciones de habla Kasaka deliberadamente no se alinean con la agenda nacionalista, sino que más bien se enfocan en como se puede facilitar un desarrollo más inclusivo. Este enfoque encuentra mucha resistencia en el tipo de pensamiento "vertical" tanto soviético como pos-soviético.

El sector de las ONGs en Kazajstán todavía tiene un largo camino por recorrer antes de poder enfrentarse a una variedad de temas en torno a la equidad social. Por ejemplo, parece haber una falta de comprensión de los derechos de las mujeres y de los roles de género (Earle 2004), ya que el conservatismo prevalece en temas como la sexualidad y

la familia. Aun así, en un país que tiene una historia de khanates e imperios en competencia, y que actualmente experimenta transiciones de proporciones espectaculares, este sector parece estar bien ubicado para asegurar que la "historia kasaka" incluya a todos los sectores.

Escrito por Simon Forrester

Director en las repúblicas de Kazajstán y Kirguistán, INTRAC

Correo electrónico: simon@intrac.kg

Notas y Referencias

1 Ver www.president.kz

Heap, S. *et al.* (2003) *Civil Society in the Republic of Kazakhstan*. Oxford: INTRAC.

Nymark, A. (1998) 'Governance'. In *Horizons*, October edition.

Earle, L. *et al.* (2004) *Community Development in Kazakhstan, Kyrgyzstan and Uzbekistan*. Occasional Papers Series No. 40. Oxford: INTRAC.

UNDP (2002) *NGOs of Kazakhstan: Past, Present, Future*. Kazakhstan: UNDP.

Noticias de Praxis

Durante el otoño del 2004, el Programa Praxis de INTRAC se concentró en dos eventos claves: un seminario de "Desarrollo de Capacidad en el Contexto Francófono" que tuvo lugar en París en el mes de septiembre, y la Reunión del Grupo Catalizador, que este año se realizó en Ciudad del Cabo, Sudáfrica, en el mes de octubre. Consecuentemente, en esta edición Noticias de Praxis, se presentará un recuento de los temas principales que se debatieron en estos eventos. Para obtener un reporte completo de cada uno de ellos, por favor visite el sitio web de INTRAC (www.intrac.org). El reporte del seminario está disponible en inglés y francés.

1. Reunión del Grupo Catalizador en el 2004

El Grupo Catalizador (GC) es el grupo internacional de asesores del Programa Praxis. Su función es guiar estratégicamente al equipo Praxis de INTRAC para asegurar que el trabajo del Programa esté basado en las necesidades actuales y emergentes de los profesionales en torno al desarrollo de capacidades. Sobre estas bases, Praxis proporciona apoyo a los profesionales facilitando oportunidades de intercambio, desarrollo y diseminación cada vez mayor de enfoques creativos y alternativos para la construcción de capacidad organizacional. Durante la reunión, el Grupo Catalizador hizo un llamado a que el Programa Praxis avanzara en su búsqueda de innovación, pues esto resulta crucial en los esfuerzos de Praxis para reforzar el vínculo entre la investigación y la práctica. Se sugirió que el énfasis en la innovación implica la necesidad de tomar riesgos, atreverse a generar controversia y a ir más allá de las fronteras. De igual forma, el Grupo exhortó a Praxis a ser más explícito acerca de los valores sobre los cuales está basada la misión de INTRAC, y como estos valores sostienen las actividades del Programa Praxis. Finalmente, se afirmó la importancia de promover la calidad de las relaciones entre los diferentes actores que trabajan en el campo del desarrollo de capacidad, y de crear una sinergia con iniciativas similares emprendidas por otras organizaciones.

Temas emergentes

Construcción de Capacidad con Base en los Valores

Hubo un consenso general entre los miembros del Grupo Catalizador sobre la necesidad de que la construcción de capacidad esté orientada al desarrollo y guiada por valores organizacionales para que la actividad de las organizaciones de desarrollo de capacidad se mantenga enfocada y haga una diferencia a largo plazo. En la actualidad, parece haber una tendencia entre las organizaciones de desarrollo de capacidad a descuidar esta conexión con sus propios valores, pues las estrategias de desarrollo de capacidad están enfocadas hacia la entrega. Aun cuando evidentemente es de vital importancia satisfacer las necesidades de los clientes, descuidar los valores organizacionales subyacentes puede gradualmente debilitar la sostenibilidad de las organizaciones de desarrollo de capacidad y de su trabajo. Esto en términos de calidad de la provisión de servicios, de la coherencia de los enfoques utilizados, y de la manera como la organización interactúa con las personas involucradas en los proyectos.

Aplicación del Aprendizaje Organizacional en la Práctica

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) están cada vez más concientes de la necesidad que tienen de aprender y mejorar. Los miembros del Grupo Catalizador enfatizaron la importancia de dedicar el tiempo y el espacio necesarios para que este aprendizaje se lleve a cabo, y de asegurarse de que este aprendizaje empodere a las personas tanto como a las organizaciones. Además, parece existir dificultad en asegurar que la reflexión esté ligada a la acción, o que las lecciones aprendidas sean aplicadas en la práctica futura. Praxis puede contribuir a este proceso investigando mecanismos y procesos de aprendizaje organizacional que ayuden a mejorar la práctica, reuniendo y analizando las experiencias de las OSC en este campo.

Capacidad Analítica y de Adaptación

Los niveles de capacidad analítica y de adaptación parecen tener un impacto significativo sobre la efectividad y sostenibilidad de las organizaciones, y los dos tipos de capacidad están estrechamente interrelacionados. Se reconoce cada vez más que una organización necesita tener capacidad de adaptación para sobrevivir y para que su trabajo siga siendo apropiado y efectivo. Sin embargo, este proceso de adaptación depende de la capacidad analítica para interpretar continuamente los cambios en el ambiente y reflexionar sobre como debe la organización ajustar sus estrategias y comportamiento. Esta área debe ser examinada más profundamente y los miembros del Grupo Catalizador incitaron a Praxis a contribuir en la expansión del conocimiento existente en este campo.

Modelos Alternativos de Gobernabilidad

Es necesario desarrollar modelos alternativos de estructuras y procesos de gobernabilidad organizacional, pues la experiencia ha demostrado que el modelo de junta directiva basado en las nociones occidentales de democracia no es siempre aplicable o apropiado. Por esta razón, deben identificarse formas diferentes de liderazgo y participación en el proceso de la toma de decisiones, y deben analizarse experiencias para describir prácticas apropiadas que puedan ser promovidas.

Mecanismos Innovadores de Diseminación

Debe explorarse mecanismos existentes e innovadores para la diseminación que puedan eliminar las barreras de comunicación existentes entre los profesionales de varios

niveles. Es importante reconocer que el conocimiento es poder y por consiguiente la elección de determinadas herramientas de comunicación puede dar como resultado el empoderamiento o la pérdida de poder. Praxis debe encontrar maneras para estimular la comunicación sur-sur e inter-sectorial. Mientras tanto, estas actividades deben estar basadas en un mapeo de quien se comunica con quien en el ámbito del desarrollo de capacidades y como lo hace.

Evaluación del Impacto Basada en Sistemas

Los enfoques basados en sistemas para la evaluación del impacto que adoptan una visión a largo plazo y exploran la conectividad entre diferentes elementos, pero al mismo tiempo son lo suficientemente sencillos para ser operacionales, se perfilan como el camino a seguir. Además, los logros, las lecciones aprendidas y los resultados deben ser comunicados de maneras más efectivas a una amplia variedad de personas involucradas en las organizaciones de la sociedad civil. Resulta útil hacer una distinción entre **herramientas para la evaluación de la capacidad** y **evaluación de las intervenciones de desarrollo de capacidad**, y es necesario explorar con mayor profundidad el último campo. Los miembros del Grupo Catalizador expresaron también la importancia de examinar como las prácticas de los donantes en torno a la evaluación influyen la efectividad organizacional de las organizaciones de la sociedad civil.

2. Seminario sobre la Construcción de Capacidad en el Contexto Francófono

El objetivo de este seminario fue ofrecer la oportunidad a profesionales provenientes de contextos francófonos del norte y del sur de intercambiar experiencias e ideas sobre temas de construcción de capacidad, así como identificar necesidades emergentes en el desarrollo de capacidades y caminos para seguir avanzando en el futuro. Se hizo evidente que el papel de las organizaciones de la sociedad civil tanto en el norte como en el sur debe ajustarse al cambio gradual de las circunstancias. La **legitimidad** de las organizaciones de la sociedad civil francófonas debe reforzarse frente a las personas involucradas en sus proyectos, particularmente por medio del mejoramiento de sus vínculos con las bases, y tomando las necesidades de las organizaciones a nivel comunitario como punto de partida, asegurando así una **auténtica representación** de las organizaciones locales a los niveles nacional e internacional, pero también renegociando sus relaciones con el Estado.

Los participantes también enfatizaron la necesidad de que quienes trabajan en el ámbito del desarrollo de capacidad se organicen colectivamente para **hacer que el desarrollo de capacidades sea una prioridad** en el contexto francófono. Finalmente, se expresó que es necesario trabajar para mejorar el limitado acceso a **herramientas y materiales en francés para el desarrollo de capacidad**, así como para la creación y diseminación de **enfoques desarrollados por profesionales francófonos**.

3. Actualización sobre la Diseminación de Praxis

Recientemente, se han adicionado dos *Notas Praxis* a las series:

- *Nota Praxis 6*: "Utilizando Proverbios Africanos para la construcción de Capacidad Organizacional" por Chiku Malunga y Rick James.
- *Nota Praxis 7*: "Trabajando sin Palabras: Explorando el uso de Caricaturas y la Ilustración para la Construcción de Capacidad Organizacional" por Bill Crooks.

Las dos son escritas por profesionales en el campo de desarrollo de capacidad y representan un esfuerzo del Programa Praxis por darle una orientación más práctica a las *Notas*. Las páginas web de Praxis han sido actualizadas, y los nuevos Objetivos de Praxis, así como información sobre el Esquema de Intercambio de Praxis, pueden encontrarse actualmente en el sitio web de INTRAC.

(http://www.intrac.org/INTRAC/PraxisProgramme_en.html).

Escrito por Mia Sorgenfrei

Asistente de Programa, INTRAC

Correo electrónico: m.sorgenfrei@intrac.org

Conferencia de INTRAC 2005

Apoyo a la Sociedad Civil: ¿Es el desarrollo comunitario el camino a seguir?

Lunes 18 - Miércoles 20 de abril 2005

Amman, Jordania

Fecha Límite de Inscripción: 1 de marzo 2005

El objetivo de esta conferencia es abrir un espacio de debate sobre el tema del desarrollo comunitario y el reciente resurgimiento del interés, por parte de las agencias internacionales bilaterales y multilaterales, en el involucramiento con las bases. La conferencia enfatizará en el examen del vínculo entre el apoyo a las iniciativas de desarrollo comunitario y los objetivos más generales de fortalecimiento de la **sociedad civil**.

Audiencia Objetivo:

- Personas con experiencia en desarrollo comunitario y/o trabajo de fortalecimiento de la sociedad civil.
- Organizaciones comunitarias y otras organizaciones de base.
- ONGs locales e internacionales.
- Instituciones bilaterales y multilaterales.
- Gobiernos.

Para más información, por favor contactar a Zoë Wilkinson, Organizadora de la Conferencia. Correo electrónico: z.wilkinson@intrac.org

Desarrollo de Capacidades para el Posicionamiento de una Perspectiva de Género y Diversidad en las ONGs

El objetivo principal del reciente taller sobre Planeación de Género llevado a cabo por INTRAC en Londres en octubre pasado fue "Desarrollar capacidades para integrar una perspectiva de género en el trabajo más amplio de las ONGs". El taller propició un espacio para discusiones eclécticas sobre las complejidades de asumir una perspectiva de género para los participantes, quienes trabajaban todos en el campo del desarrollo y representaban a una docena de países alrededor del mundo. Si asumir una perspectiva de género es la estrategia o el proceso para lograr la meta de la igualdad de género, las capacidades que se deben desarrollar no son solamente sobre "cómo" llegar al análisis de género, sino también a una comprensión más clara de "porqué" es importante lograr la igualdad de géneros y en qué contexto. Aun cuando la noción de las diferencias de género en la forma como se experimenta la pobreza sigue siendo aceptada, desde el final de la década de 1990 el análisis de género e inequidad se ha vuelto más complejo y matizado. Esto a su vez influencia a las estrategias de eliminación de la pobreza, proporcionándoles un enfoque más conciente sobre la perspectiva de género (Catagay 1998).

Como un aporte, los participantes en el curso recordaron continuamente la diversidad de las políticas, marcos sociológicos, y contextos culturales de sus respectivos países. Esta misma diversidad hace necesaria una incesante innovación y creatividad para desarrollar una sensibilidad de género que sea "relevante". Depende también de un espacio de acción para materializarse y para que el cambio tenga lugar. Para evaluar la capacidad de cambio, es necesario profundizar en las estructuras motivacionales de las personas, las organizaciones y las comunidades con las que trabajamos. Refutando la teoría tradicional de que las complejidades del cambio solamente pueden ser logradas si los mismos participantes en los proyectos tienen la capacidad de cambiar, se sugirió que las capacidades no son inherentes, sino que pueden desarrollarse por medio de la concientización y de la adquisición de conocimientos sobre las destrezas requeridas para el análisis de género. Un elemento imperativo para este proceso es el deseo de tomar acciones decisivas para el cambio.

Uno de los debates giró en torno a la diferencia entre "**igualdad de género**" y "**equidad de género**". En la Conferencia de Beijing de 1995, se acordó que el término igualdad sería utilizado en vez de equidad, pues la equidad "denota un elemento de interpretación de justicia social, usualmente basado en la tradición, la costumbre, la religión o la cultura, que con frecuencia es utilizado en detrimento de las mujeres", siendo así inaceptable. En esta conferencia, el término igualdad fue definido como los derechos, responsabilidades y oportunidades de los individuos, que no deben depender de si nacieron con sexo femenino o masculino. "La igualdad asegura que se les dará igual peso a las percepciones, intereses, necesidades y prioridades (de las mujeres y los hombres) en la planeación y la toma de decisiones." (OSAGI 2001).

Un cambio social de esta naturaleza hace necesaria una evaluación de la medida en la que el pensamiento tradicional es hostil a la innovación. La perspectiva de género ha estado en la agenda por más de dos décadas y por esta razón, hay una tendencia a dar por sentado que los individuos tienen puntos de partida y comprensiones diferentes sobre las desigualdades que alimentan la necesidad del cambio. Sin embargo, es necesario correlacionar continuamente los datos relacionados con las tensiones creadas

por el impacto del cambio, especialmente debido a que las discusiones alrededor del género pueden ser emotivas. Estas emociones surgen de los comportamientos cargados de valores que nos afectan como individuos y como organizaciones.

Las dificultades inherentes al proceso de crear oportunidades para el cambio requieren innovación y estructuras adecuadas a los contextos culturales y económicos particulares de diferentes regiones geográficas. El desarrollo histórico de movimientos sociales y políticos en diferentes países sirve como un recordatorio importante de que los esfuerzos por la igualdad no son un fenómeno nuevo. Por ejemplo, uno de los primeros movimientos feministas se originó en Irán. Pese a que los líderes políticos sucesivos han hecho muchos esfuerzos para disimular este movimiento de cambio, este no se ha desintegrado pues acude a maneras altamente creativas para mantener vivas las ideologías a pesar de las limitaciones existentes. Esta creatividad debe ser recopilada y las lecciones que emergen de ella pueden servir como herramientas útiles para la introducción de metodologías con perspectiva de género.

La colorida diversidad presente a micro-escala en un curso de capacitación sobre género de INTRAC, resalta la variedad de los factores con los que las personas deben trabajar en sus respectivas comunidades. Amartya Sen (1992) escribe que "la diversidad omnipresente de los seres humanos intensifica la necesidad de abarcar una diversidad de enfoques en la evaluación de la igualdad." Esto sugiere la pregunta: ¿igualdad de qué? En el campo del desarrollo internacional, la igualdad de género se concibe con referencia al contexto de la pobreza: la línea de base es una mejor distribución de los recursos. ¿Pero a qué "recursos" se refiere esto y en qué contextos? ¿Y cómo se relaciona con conceptos como necesidades básicas, derechos básicos, voz e influencia política, responsabilidades, oportunidades y ajuste del balance de poder?

Los esfuerzos para lograr la "igualdad" son temperados por la diversidad y la diferencia, tanto sociológicamente, como según los enfoques que se adopten: "Aun cuando esta retórica (por ejemplo, 'todos los hombres nacen iguales') es típicamente tomada como una parte integral del igualitarismo, el efecto de ignorar las variaciones interpersonales puede, en realidad, ser profundamente desigualitario, al ocultar el hecho de que una consideración igual para todos puede requerir un tratamiento muy desigual a favor de las personas desfavorecidas." (Sen 1992). De esta manera, el doble fundamento en el que se basan las NU para promover la igualdad de género es, por un lado, que la igualdad entre mujeres y hombres es un problema de derechos humanos y justicia social, y que al mismo tiempo una mayor igualdad entre mujeres y hombres es una precondición para un desarrollo sostenible centrado en las personas.

En el limitado tiempo disponible en las capacitaciones cortas ofrecidas por INTRAC, solamente es posible discutir teorías generales, herramientas y modelos. La habilidad para moldear estos elementos a los diversos ambientes en los que trabajan los participantes depende de su compromiso y la creatividad individual y organizacional. Para que el desarrollo de capacidad para la perspectiva de género sea posible, tiene que darse un aprendizaje al nivel organizacional. ¿Cómo se disemina el tipo de aprendizaje obtenido de un curso corto a otros niveles de una organización? ¿Qué métodos son adecuados para hacer que esto suceda? ¿Y cómo fluye esta nueva información? Un ambiente organizacional que propicia el aprendizaje debe también contar con mecanismos para recompensar este proceso y crear un espacio seguro en el que los

errores son admitidos y pueden ser analizados, y en el que el cambio puede ser apoyado con tacto.

Las discusiones sobre género pueden ser intimidantes si los conceptos son demasiado ajenos y la terminología técnica puede confundir en vez de clarificar los debates dentro de una organización. Cada organización reacciona de manera diferente a que sus supuestos sean retados, incluidos los supuestos referentes al género. El reto para buscar puntos de entrada para la igualdad de género es manejar estas reacciones de manera que produzcan cambios dentro del sistema de aprendizaje organizacional y se conviertan en parte de su tejido.

Escrito por Indrani Sigamany

Directora de Capacitación y Desarrollo de Capacidad, INTRAC

i.sigamany@intrac.org

Catagay (1998) *Gender and Poverty*. UNDP.

OSAGI (United Nations Office of the Special Advisor on Gender Issues and Advancement of Women) (2001) *Factsheet* <http://www.un.org/womenwatch/osagi>

Sen, A. (1992) *Inequality Re-examined*. Harvard: Harvard University Press.

Foco por país. Participación de las Mujeres Etiópicas: La Realidad de la Práctica en los Programas de las ONGs.

Las ONGs con frecuencia adoptan con entusiasmo nociones como "desarrollo inclusivo" y "participación", aun cuando muchas veces estos conceptos carecen de una definición clara. Además, la participación de las mujeres y de las personas más pobres son presentadas como prioridades por estas organizaciones. ¿Pero, qué tanto se han comprometido las ONGs en la práctica para mejorar la equidad de género? Un estudio reciente sobre monitoreo y evaluación participativos en Etiopía incluyó una evaluación de la medida en que un grupo de ocho ONGs internacionales (ONGIs) han tratado problemas de género en sus políticas y programas. El estudio se concentró en particular en la naturaleza y la magnitud de la participación de las mujeres locales en los programas de las ONGIs al nivel de campo.

Dentro del grupo de ONGIs estudiadas, el "género" era con frecuencia todavía entendido en referencia a la posición de la mujer, en vez de consistir en un análisis más amplio de las relaciones de poder entre los hombres y las mujeres. Además, las mujeres con frecuencia eran agrupadas sin tener en cuenta las diferencias socioeconómicas, étnicas, religiosas, culturales, idiomáticas, etcétera, etcétera. En la mayoría de las ONGIs, no existían políticas, lineamientos o procedimientos claros para el estímulo de la participación de las mujeres. Aun cuando algunas organizaciones habían desarrollado una política de género al nivel internacional, faltaba una aplicación clara y sistemática de ésta a nivel de campo.

Sin embargo, no debe subestimarse el reto de traducir en práctica las políticas de género en un país culturalmente resistente como lo es Etiopía. El estudio encontró que la capacitación del personal del país sobre temas de género no siempre basta para superar barreras culturales y actitudes negativas. De hecho, la capacitación hizo que en algunas

ocasiones los temas de género se convirtieran en un campo de batalla, pues parte del personal masculino sintió que los conceptos eran imposiciones exteriores. Esto resalta la necesidad de contar con materiales de capacitación culturalmente adecuados, así como del desarrollo y uso de herramientas sensibles a la perspectiva de género para la planeación, el monitoreo y la evaluación de los procesos.

La participación real de las mujeres en los programas y proyectos de las ONGIs estaba sujeta a un contexto general de limitaciones y bajos niveles de alfabetización, particularmente en las áreas rurales. El estudio encontró que la noción de la participación como un medio (y no como un fin) sigue prevaleciendo en las interacciones entre las ONGIs y las mujeres locales. Por ejemplo la participación a nivel de campo está limitada con frecuencia a la participación de mujeres promedio en ejercicios *PRA* al inicio de los proyectos para la recopilación de la información y la consulta. De hecho, las mujeres locales tenían muy poco control o poder en toma de decisiones sobre las actividades de los proyectos.

El estudio adoptó un enfoque basado en los actores para explorar en profundidad el papel de los profesionales de campo de las ONGIs y también el papel activo de las propias mujeres como agentes en su participación. Resultó notable constatar que en muchos de los proyectos visitados el profesional de campo adoptaba un importante **papel de mediador** entre diferentes grupos de interés en los proyectos, incluyendo grupos de hombres y mujeres. Sin embargo, algunos trabajadores de campo se volvieron resistentes a temas culturalmente sensibles como la equidad de género y no internalizaron las ideas y valores de la políticas y programas de género de sus organizaciones. Se encontraron inclusive ejemplos de trabajadores de campo bloqueando la participación de las mujeres. Por otro lado, se encontraron también casos de trabajadores de campo manejando situaciones para superar la resistencia masculina a actividades propuestas para beneficiar a las mujeres en la comunidad.

Los logros dentro de los programas de las ONGIs en torno a la promoción de la equidad de género y del mejoramiento de la posición socioeconómica de las mujeres locales, con frecuencia no se dieron a través de mecanismos formalmente establecidos por el proyecto. Por el contrario, fueron el efecto de las acciones de las mujeres locales, quienes hicieron un uso estratégico de las oportunidades y espacios abiertos por las actividades de los proyectos. Por ejemplo, las mujeres con frecuencia evitaron la confrontación directa con los hombres locales, prefiriendo actividades que no fueran vistas como una amenaza a los roles masculinos tradicionales. De esta manera, las mujeres participaron más activamente en actividades "sólo para mujeres" sobre las cuales podían ejercer control y que servían organizar cooperación entre ellas mismas. A menudo, estas actividades separadas resultaron más útiles para mejorar las condiciones de vida de las mujeres. Esta práctica está en evidente confrontación con la posición adoptada por algunas ONGIs hacia un enfoque integrado entre género y desarrollo. A veces, mantener separadas las actividades de proyecto y el trabajo de grupo de las mujeres, demostró ser más efectivo que tratar de integrar las necesidades y prioridades de las mujeres en actividades principales.

En conclusión, los resultados de Etiopía sugieren que las ONGIs necesitan desarrollar definiciones claras y operacionales del concepto de participación. También deben desarrollar planes operacionales específicos para implementar en la práctica políticas de género, particularmente a nivel de campo. Esto debe incluir el prestar una atención

particular al papel de los profesionales de campo como mediadores, proporcionándoles herramientas prácticas y sensibles a la perspectiva de género para la planeación, implementación, monitoreo y evaluación de los proyectos.

Escrito por Esther Mebrahtu, Christian Aid, con la colaboración de Vicky Brehm, Investigadora, INTRAC

Correo electrónico: v.brehm@intrac.org

Este artículo está basado en un extracto de: Mebrahtu, E. (2004) Putting Policy into Practice: Participatory Monitoring and Evaluation in Ethiopia. Oxford: INTRAC. Pueden solicitarse copias a INTRAC (email publications@intrac.org).

Personal de INTRAC

El perfil internacional de nuestra oficina en Oxford ha sido reforzado recientemente por algunos nuevos colegas: Svetlana Duncalf, Gerente de Contabilidad, de Azerbaiján, Gabriela Romo, Apoyo a Programas, de México y Agnes Daizi, Administradora, de Zimbabwe. También le damos la bienvenida a nuevos miembros del personal provenientes del Reino Unido: Stacy Hennesy, Asistente Financiera, Zoë Wilkinson, Organizadora de Conferencias y finalmente Eliza Hilton, Oficial de Desarrollo de Programas.

Tristemente tuvimos que despedirnos de una de nuestras investigadoras debido a su traslado a La Haya. Se trata de Barbara Brubacher, y le deseamos lo mejor para el futuro. Rebecca Blackshaw regresó a la universidad para cursar una Maestría en Estudios de Desarrollo en la Universidad de Reading, y Charlotte Hursey está actualmente trabajando con INTRAC como investigadora a título de consultora. Le deseamos suerte a Rebecca y a Charlotte.

Expresamos nuestro aprecio a Claire Cody quien se ha unido a nosotros como voluntaria mientras cursa una Maestría en Antropología Social y a Rania Sabbah, de Jordania, quien aporta una nueva dimensión a nuestro perfil internacional al trabajar con nosotros hasta diciembre, mientras completa su Maestría en Desarrollo Internacional en la Universidad de Bath.

Escrito por Shelagh Windsor-Richards

Gerente de oficina, INTRAC

Correo electrónico: s.windsor-richards@intrac.org

Capacitación de INTRAC

Nos complace anunciar nuestro programa de cursos cortos entre enero y marzo del 2005:

Desarrollo de Estrategias

12 al 14 de enero 2005. Tres días en Londres (sin alojamiento).

El objetivo de este curso es permitir a los participantes ser receptivos a las circunstancias cambiantes y tomar decisiones con una perspectiva de largo plazo, tomando en consideración la manera como la inversión de recursos limitados puede tener el mayor impacto posible.

Apoyando la Abogacía en el Sur

19 al 21 de enero 2005. Tres días en Londres (sin alojamiento).

Las ONGs están cada vez más interesadas en desarrollar estrategias y capacidad de abogacía. Este curso está dirigido a personal de las ONGs del sur, norte y oriente, y a las organizaciones donantes, quienes están cada vez más involucradas en las campañas de abogacía.

Gerencia del Monitoreo y la Evaluación Participativos

24 al 28 de enero 2005. Cinco días en Oxford (con alojamiento).

Este curso introduce diferentes enfoques para la gerencia de los procesos de monitoreo y evaluación participativos dentro de las ONGs, y analiza las limitaciones de interpretaciones lineales más tradicionales de causa y efecto.

Evaluación de Impacto: ¿Cómo sabemos que estamos haciendo una diferencia?

09 al 11 de febrero 2005. Tres días en Londres (sin alojamiento).

Al aumentarse el perfil de las ONGs, también ha aumentado la necesidad de que éstas evalúen el impacto a largo plazo que tiene su trabajo. Este curso explorará el estado actual del debate alrededor de la evaluación de impacto, y revisará las prácticas y metodologías actuales.

Desarrollo Organizacional

14 al 18 de febrero 2005. Cinco días en Oxford (con alojamiento).

Este curso está diseñado para proporcionar a los participantes un marco teórico para la exploración de la naturaleza de las organizaciones a partir de modelos analíticos para diseñar intervenciones de desarrollo organizacional para el cambio.

Construcción de Capacidad: Un Enfoque Organizacional

28 de febrero al 4 de marzo 2005. Cinco días en Oxford (con alojamiento).

El desarrollo de capacidad tiene lugar a varios niveles, desde el individual hasta el nivel social más amplio. Éste es un curso introductorio enfocado en la comprensión del proceso del desarrollo de capacidad y el fortalecimiento desde la perspectiva de las organizaciones efectivas.

Gerenciando el Cambio dentro de las Organizaciones

7 al 9 de marzo 2005. Tres días en Londres (sin alojamiento).

Por medio de la conceptualización del cambio como un proceso continuo que puede ser gerenciado, este curso está diseñado para concientizar a los participantes sobre la

necesidad de responder a un ambiente cambiante y reconocer que el cambio interno es esencial para que las organizaciones mantengan su efectividad.

Abogacía e Influencia en las Políticas

14 al 18 de marzo 2005. Cinco días en Oxford (con alojamiento).

Este curso está diseñado para darle a los participantes una comprensión sólida del proceso de formulación de políticas y sobre como los individuos y las organizaciones pueden influenciarlo, convirtiéndose en efectivos promotores del cambio.

Para más información, por favor contactar al Coordinador de Capacitación y Logística en training@intrac.org o visitar nuestro sitio web www.intrac.org

ontrac

ISSN 1476-1327

Editora: Vicky Brehm, Investigadora, INTRAC

Diseño: Sophie Johnson, Colophon

Impresión y distribución: Warwick Printing

Traducción: María Cristina García y Juan Andrés Arango

Ontrac es el boletín informativo de INTRAC (el Centro Internacional para la Capacitación e Investigación sobre ONGs). Se publica tres veces al año. Los contenidos del boletín pueden reproducirse y traducirse libremente, reconociendo la fuente. INTRAC desea agradecer a las siguientes organizaciones por sus contribuciones a la producción de *ontrac*: Christian Aid, Concern Worldwide, Cordaid, DanChurchAid, MS Denmark, Novib, Save the Children Denmark, Save the Children Norway, Save the Children Sweden, South Research and World Vision UK.

Para suscribirse a *ontrac*, favor contacte a INTRAC (info@intrac.org) indicando si desea recibirla por correo electrónico (en inglés, chino, francés, portugués, ruso o español) o por correo (en inglés o ruso únicamente).

INTRAC	Tel: +44 (0) 1865 201 851
PO Box 563	Fax: +44 (0) 1865 201 852
Oxford OX2 6RZ	Correo electrónico: info@intrac.org
Reino Unido	Sitio web: http://www.intrac.org

INTRAC es una empresa de responsabilidad limitada identificada con el No. 2663796 y una entidad sin ánimo de lucro registrada con No. 1016676.