

El Centro Internacional para la Capacitación e Investigación de ONG

INTRAC

ontrac

No. 31 Septiembre 2005

El Boletín de Prensa de la ONG Internacional “Training and Research Centre”
(Centro de Capacitación e Investigación)

Contenido

punto de vista

Documentos sobre la Estrategia para la Disminución de la Pobreza: Algunas Reflexiones ___-___

INTRAC Publicaciones _____

Monitoreando la Estrategia de Disminución de la Pobreza y los Gastos Pro-Pobres en Malawi: Un
Papel Crucial para las Organizaciones de la Sociedad Civil _____

noticias sobre construcción de capacidad _____

INTRAC Gente _____

Cuatro Formas de Pensar Acerca de los DEDP, las ONG y la Democracia _____

INTRAC Sexta Conferencia de Evaluación 2006 _____

foco por país

Evaluando la Capacidad de Disminución de la Pobreza del DEDP de Ghana ___-___

INTRAC Capacitación _____

En esta edición: Kasturi Sen revisa la evolución de los PAE a los DEDP y evalúa los cambios resultantes (si los hubo) en las políticas; Janice Giffen resume el papel y desarrollo de las coaliciones de la sociedad civil en el monitoreo de los DEDP en Malawi; Alastair Fraser comenta las teorías que se encuentran en competencia, relacionadas con la ‘participación’ en el contexto de los DEDP, y Hannah Warren enfoca la capacidad del DEDP de Ghana para abocar la pobreza a un micronivel, resaltando la necesidad de investigar el impacto de los DEDP.

punto de vista

Documentos sobre la Estrategia para la Disminución de la Pobreza (DEDP): Algunas Reflexiones

Muchas ONG y organizaciones de la sociedad civil (OSC) han estado trabajando hacia la implementación de Documentos sobre la Estrategia para la Disminución de la Pobreza (DEDP). Cinco años después de iniciado este proceso, los DEDP necesitan alguna reflexión crítica, particularmente debido a las importantes implicaciones de la experiencia participativa de las OSC.

Para finales de la década de los 90, las dos principales instituciones prestamistas, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI), habían reconocido la futilidad de continuar con un modelo globalizado de Programas de Ajuste Estructural (PAE) que habían causado estragos en los países donde se habían implementado. El desbarajuste generado fue acompañado por considerables protestas políticas de muchos sectores de la sociedad civil y contribuyó a que se presentaran disturbios entre las personas que observaban como se destruían sus vidas y se privatizaban los servicios, mientras que a unos pocos les iba bien con las políticas de liberalización comercial y económica.

Uno podría haber esperado que la experiencia de dos décadas de desbarajustes hubiera convencido a los donantes internacionales que la perspectiva de disminución del crecimiento económico había constituido una vez más un fracaso abismal, contribuyendo –en buena medida– a que en 2001 aproximadamente 1,2 miles de millones de personas continuaran viviendo con menos de un dólar diario y más de 2,8 miles de millones con menos de dos dólares diarios (Panos 2002). Esto crea un mundo donde el hambre, el endeudamiento y el miedo plagan las vidas de una vasta mayoría de personas.

Los PAE fueron criticados como un modelo globalizado de crecimiento defendido por los economistas de Washington, frecuentemente sobreponiéndose a todos los planes nacionales que pudieran tener un enfoque pro-pobres. No obstante, las protestas masivas contra los PAE contribuyeron a reformular las políticas de desarrollo y a introducir los DEDP en 1999. El principio subyacente y el contenido de los DEDP ha sido la ‘apropiación’ nacional y la planeación participativa.

Los países que necesitan aliviar su deuda (en particular los Países Pobres Altamente Endeudados) y obtener préstamos, tienen que escribir un documento sustantivo de planeación para mostrar cómo abocarían los problemas atinentes a la pobreza en los sectores económicos y sociales; significativamente, estos planes tienen que elaborarse consultando a las OSC. Si dichos planes no son inclusivos en sus procesos, no habría ni préstamos ni alivio de la deuda –siendo así, ¿qué podría estar errado en semejante política aparentemente magnánima, inclusiva y a favor de los pobres?

En la mayoría de los países, las OSC y ONG –quienes habían protestado por los PAE– se sintieron muy aliviadas de que hubiese surgido una política alterna apropiada nacionalmente. Muchos de estos grupos se comprometieron activamente en el proceso, con la mejor de las voluntades (Cornwall 2003). Una serie de ONG internacionales (Christian Aid, Panos y World Vision, entre otras) monitoreo el proceso participativo en el grupo inicial de 28 países comprometidos y continuó haciéndolo a medida que se incluyeron más países.

Sin embargo, para finales del primer año (2001) muchas OSC estaban cada vez más desilusionadas. En parte esto se debía a las diferencias entre las OSC y los gobiernos nacionales sobre el significado de la participación, pero en mayor medida se debió a la forma superficial en que se realizaron muchas consultorías: escasa información, falta de comprensión de los asuntos tanto en el gobierno como en las OSC y una consistente alta presión por parte de las agencias bilaterales para fijar fechas de entrega estrechas que contradecían el espíritu y el significado de las consultorías.

Una razón más fundamental de la desilusión es la serie de principios detrás de los DEDP; que las políticas macroeconómicas centrales que lideraron el programa inicial de los PAE no se habían alterado, pero reaparecieron a través de una astuta contextualización, usando palabras tales como ‘apropiación nacional’ y una retórica ‘pro-pobres’. La columna vertebral de los DEDP continuó dependiendo de la austeridad y de los recortes fiscales, los cuales tenían un impacto directo sobre las condiciones de vida de la mayoría.

Por lo tanto, subyacentes a los DEDP se encuentran políticas macroeconómicas con un enfoque claramente dirigido por el mercado, cercanamente vinculadas con el Servicio para el Crecimiento y la Lucha contra la Pobreza (SCLP –*Poverty Reduction Facility, PRF*, en inglés) del Fondo Monetario Internacional (FMI), un nombre nuevo para la Política de Ajuste Estructural Mejorada (PAEM – *Enhanced Structural Adjustment Policy, ESAP*, en inglés). Así que, en realidad, muy poco ha cambiado, excepto la terminología. Los países tuvieron que implementar la liberalización del comercio, ajustar el sector social (recortar el gasto del sector público en empleo) y transferir al sector privado los activos nacionales remanentes en términos de utilidades (agua, electricidad, transporte), así como la salud y educación, cuyo utilización empezó a basarse crecientemente en cobros a los usuarios.

De esta forma, cuando en Senegal se privatizó el agua, las áreas urbanas pobres y con bajos ingresos tuvieron que pagar tres o cuatro veces más que los grupos ricos; cuando se vendió el sector de los cacahuetes, se perdieron varios centenares de empleos y muchos quedaron al borde de la quiebra en el campo (Moussa Dembele 2003); en Tanzania hubo un conflicto constante entre los DEDP y la Estrategia Nacional para la Erradicación de la Pobreza, y uno se preguntaba ¿si los DEDP habían sido realmente orientados nacionalmente? El DEDP nunca fue presentado al Parlamento de Tanzania para debatirlo o aprobarlo (una crítica común) y muchas OSC viables sólo fueron involucradas en una etapa muy tardía, lo que sugiere que había necesidad de ajustar todo el proceso (Mbogora 2003). Similarmente, en Pakistán, el afán por obtener el préstamo del FMI condujo a una rápida aprobación de las estrictas condiciones subyacentes, así como a una considerable retórica sobre el grado de participación de la sociedad civil (Rizvi 2003).

La pregunta que deben formularse cuidadosamente las OSC y ONG, quienes sienten que han sido nuevamente manipuladas por los donantes internacionales, es si el proceso de interacción (por mínimo que haya sido) les ha procurado una habilidad verdadera para el cabildeo político (aún tratándose de políticas viejas con ropas nuevas) y, por consiguiente, suficiente conocimiento y peso para continuar actuando como una voz de los grupos marginados. Los donantes deben pensar cuidadosamente sobre el impacto que un proceso relativamente ‘hueco’ ejerce sobre el grado de desilusión y, especialmente, sobre la fatiga participativa, en cualesquiera planes futuros que se formulen sobre lo mismo.

Los donantes también deben tener en cuenta que, al margen de cuánto haya cambiado el lenguaje, el impacto de las políticas económicas neoliberales a nivel de la sociedad civil y de los hogares será severamente sentido y cuestionado durante todo el proceso, hasta que se entienda que el crecimiento sin redistribución no puede funcionar.

Escrito por Kasturi Sen

Director de Investigaciones, INTRAC

Correo electrónico: ksen@intrac.org

Referencias

Cornwall, B. (2003) '*¿Where is Civil Society... in the PRSP Process?*' ('Dónde está la Sociedad Civil... en el Proceso DEDP?'), documento presentado en el Taller de las Agencias Oficiales de INTRAC, La Haya, noviembre de 2003.

Mbogora, A. (2003) '*The Tanzanian Poverty Puzzle*' ('El rompecabezas de la pobreza en Tanzania'), Arusha: Panos.

Moussa Dembele, D. (2003) '*Poverty Reduction or Poverty Reinforcement*' ('¿Disminución de la Pobreza o Reforzamiento de la Pobreza'), *Pambazuka News* 136.

Panos (2002) '*Reducing Poverty: Is the World Bank's Strategy Working?*' ('Reduciendo la Pobreza: ¿Está Funcionando la Estrategia del Banco Mundial?'), Londres: Panos.

Rizvi, M. (2003) '*Poverty Clouds Pakistan's Democracy Road Map*' ('La Pobreza Ensombrece el Mapa del Camino Democrático de Pakistán'), Islamabad: Panos.

INTRAC Publicaciones

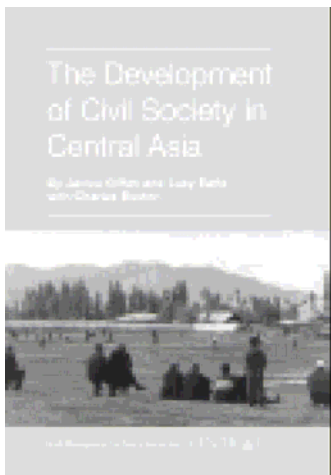
¡Recursos traducidos disponibles!

¿Sabía que *Ontrac* se publica en 7 idiomas diferentes? Está disponible en inglés, francés, español, portugués, ruso, chino y árabe. Para bajar éste y anteriores ejemplares, visite nuestro website: <http://www.intrac.org/pages/bulletin.html>.

Adicionalmente, las Notas Praxis y los Documentos Praxis también están traducidos –visite http://www.intrac.org/pages/praxisseries_publications.html para conocer los últimos documentos que pueden bajarse gratuitamente sobre Construcción de Capacidad Organizacional en francés, español, chino y ruso.

Última publicación

The Development of Civil Society in Central Asia –El Desarrollo de la Sociedad Civil en Asia Central– (Serie 17 Gestión y Políticas de las ONG) por Janice Giffen y Lucy Earle con Charles Buxton, septiembre 2005, 196 pp., £15.95, ISBN 1- 897748-75-2



Este libro se refiere a la aplicabilidad y al uso de la sociedad civil, tanto conceptualmente como en la práctica, en Kazakistán, Kirguizistán, Tadjikistán, Turkmenistán y Uzbekistán. Examina si las organizaciones de la sociedad civil (OSC) son una fuerza progresiva para el cambio, o una red de seguridad. Se investigan varias formas de OSC: ONG y organizaciones basadas en la comunidad, sindicatos, partidos políticos y grupos religiosos, así como otras prácticas e instituciones soviéticas subsistentes y tradicionales. El libro contiene lecciones y perspectivas sobre el crecimiento de la sociedad civil a través del tiempo y considera direcciones futuras.

También disponible

'Aid Architecture: Reflections on NGDO Futures and the Emergence of Counter-Terrorism' – *'Arquitectura de la Ayuda: Reflexiones sobre el Futuro de las ONGD y el Surgimiento del Contra-Terrorismo'* – (Serie 45 de Documentos Ocasionales) por Alan Fowler, enero 2005, 40 pp, £8.95, ISBN 1 897748 89 2

La arquitectura actual de la ayuda internacional y el impacto emergente de medidas contra-terroristas, exigen que las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo posean estrategias bien pensadas. Este documento identifica preguntas para que las ONG se formulen a sí mismas sobre su identidad y sus actividades en un ambiente rápidamente cambiante.

Esta publicación también puede bajarse gratuitamente de la base de datos de recursos en nuestro website.

Para mayor información sobre las publicaciones de INTRAC, por favor visite nuestro website: www.intrac.org o escriba a swindsorrichards@intrac.org para solicitar una copia de nuestro catálogo de publicaciones de 2005.

Monitoreando la Estrategia de Disminución de la Pobreza y los Gastos Pro-Pobres en Malawi: Un Papel Crucial para las Organizaciones de la Sociedad Civil

Después de la transición a la democracia de Malawi en 1994, hubo dos programas relacionados con la disminución de la pobreza, previos al lanzamiento del proceso de los DEDP en 2001. Ambas iniciativas

(el Programa de Alivio de la Pobreza y la Visión Malawi 2020) elevaron el perfil de los temas relacionados, identificaron grupos pobres y formularon políticas pro-pobres, pero no desarrollaron ningún plan de acción ni vínculos con los presupuestos actuales.

El proceso DEDP, en contraste, sí involucró estrategias y financiación de proyectos prioritarios y especificó los resultados que debían monitorearse. El proceso incluyó una consulta sustancial tanto en talleres distritales como en grupos de trabajo temático (ver James 2005) para desarrollar estrategias sectoriales claves. Jenkins y Tsoka (2003) afirman, por ejemplo, que el alto perfil del proceso de planeación del DEDP en Malawi dio un ‘empuje muy necesario’ a los existentes programas sectoriales de inversión desarrollados para los sectores de salud, educación y agricultura.

Sin embargo, la racionalidad detrás de los DEDP en Malawi parece ser más que desarrollar gastos a favor de los pobres; estos gastos tienen que financiarse ya sea a partir de fondos liberados por la iniciativa de los Países Pobres Altamente Endeudados (PPAE)* o, a largo plazo, por los fondos generados a través del crecimiento económico. No obstante, el primer borrador del DEDP Malawi no contenía ninguna sección sobre el marco macroeconómico; el grupo temático responsable de esta parte solamente se reunió en una ocasión durante todo el proceso. Esta sección fue eventualmente escrita con aportes sustanciales de asesores pertenecientes a la Institución de Bretton Woods, bajo el supuesto de altas tasas de crecimiento económico (7% anual) basadas en ingresos crecientes provenientes de las exportaciones.

Desde la adopción de la EDP en 2002, el crecimiento económico ha sido mucho más lento; durante los últimos cinco años, por ejemplo, el crecimiento promedio sólo ha sido del 1,2% anual, muy inferior al promedio de los países africanos con bajos ingresos. Malawi continúa siendo una de las naciones más pobres del continente.

El enfoque de la EDP puede considerarse como un cambio menor, en parte por el tránsito que se presentó del liberalismo de mercado de las décadas de los 80 y 90 hacia el reconocimiento de la intervención estatal en ciertos campos. Sin embargo, para que esto funcione, el Estado debe asumir su mandato seriamente, sin importar qué tan constreñido esté por fuerzas externas. Uno de los problemas enfrentados por los grupos de la sociedad civil que quieren monitorear los gastos pro-pobres, es que no existe ninguna relación entre los presupuestos esbozados en el DEDP y el presupuesto gubernamental anual; esto a pesar de varios esfuerzos por introducir nuevos sistemas presupuestales en Malawi.

El Crecimiento de las Coaliciones de la Sociedad Civil

Se formaron varias coaliciones de ONG para participar en el proceso de consulta del DEDP y para hacerle seguimiento a los actuales gastos y resultados del gobierno.

La *Civil Society Coalition for Quality Basic Education (CSCQBE)* –Coalición de la Sociedad Civil para la Calidad de la Educación Básica– es una coalición de 23 ONG que trabajan en el sector educativo, inicialmente formada para trabajar en el plan sectorial de inversiones. Desde 2002 ha adelantado dos ejercicios de monitoreo presupuestal como parte del proceso de monitoreo de las EDP. Sin embargo, debido a la falta de elaboración de presupuestos basada en actividades, ha sido imposible el seguimiento del gasto. A cambio, la coalición ha recurrido a examinar las asignaciones presupuestales anuales para educación y hacerle seguimiento a ciertos indicadores de resultados (tales como tasas de matrícula y deserción, proporción maestro–alumno, cantidad de maestros capacitados, etc.). Este trabajo se lleva a cabo en forma exhaustiva y la red ha ganado mucho respeto. Similarmente,

*HIPC, *Highly Indebted Poor Countries*.

la *Malawi Health Equity Network (MHEN)* –Red de Equidad en Salud de Malawi, formada en 2000, realizó el monitoreo de la disponibilidad de drogas en los hospitales distritales, de la cantidad de trabajadores de la salud que fueron capacitados y de la disponibilidad de fondos para los salarios de los trabajadores de la salud. La *Civil Society Agriculture Network (CISANET)* –Red de Agricultura de la Sociedad Civil, fundada en 2001, monitoreó el presupuesto para la agricultura clasificado como Gastos Prioritarios para la Pobreza: extensión agrícola, irrigación a pequeña escala y el efecto de los insumos buscados.

La *Malawi Economic Justice Network (MEJN)* –Red de Justicia Económica de Malawi, fundada en noviembre de 2000, es una coalición de 27 ONG y OSC cuya meta es asegurar que las políticas económicas y las estrategias gubernamentales sean pro-pobres. Apoya a otras redes en su compromiso con el proceso presupuestal, a través de la capacitación y la consejería, así como involucrándose ella misma en el monitoreo presupuestal. El análisis del presupuesto anual de inversiones 2004–2005 realizado por la MEJN hizo comentarios acerca de los gastos propuestos, señaló contradicciones y dio la bienvenida a ciertas iniciativas. Concluyó que, basándose en experiencias previas, era probable que el presupuesto propuesto tuviese poca semejanza con los gastos reales. Sostiene que la práctica actual de administración de dineros permite un ‘segundo presupuesto oculto’ que no tiene que rendir cuentas al Parlamento. Por consiguiente, los presupuestos anuales no se consideran vinculantes. Esto puede deberse a las dificultades de operar en medio de una serie de condiciones definidas externamente, pero para proteger los gastos pro-pobres ¿seguramente debería haber mayor compromiso para definir presupuestos que sean significativos y aplicables?

El hecho de que las OSC estén crecientemente involucradas en el monitoreo de los presupuestos tiene que ser una cosa buena, siempre que este trabajo sea bien hecho y creíble. Un peligro es que, como los gobiernos, que encuentran fácil participar en ‘políticas gestuales’, las mismas OSC, si son sobrecargadas con trabajo por donantes bien intencionados, también terminen produciendo un trabajo superficial. Esto sería una pena, ya que sólo la presión de los grupos de la sociedad civil podría forzar a largo plazo al gobierno y al Ejecutivo a someterse a una mayor rendición de cuentas.

Escrito por Janice Giffen

Especialista Senior en Construcción de Capacidad, INTRAC

Email: jgiffen@intrac.org

Referencias

- James, R. (2005) *Emerging Civil Society Advocacy in Malawi: Reflections on Experience* (‘Abogacía Emergente de la Sociedad Civil en Malawi: Reflexiones sobre la Experiencia’), Oxford: INTRAC.
- Jenkins, R. y Tsoka, M. (2003) ‘Malawi’, en Booth, D. (ed.) *Fighting Poverty in Africa: Are PRSPs Making a Difference? (Luchando contra la Pobreza en África: ¿Están Marcando una Diferencia las DEDP?)*, Londres: Overseas Development Institute.

noticias sobre *construcción de capacidad*

Bienvenidos a Noticias sobre *Construcción de Capacidad* No. 19. En esta edición Jerry Adams, con la colaboración de Simon Forrester, describe el trabajo de INTRAC con grupos de la sociedad civil en Kirguizistán, con el propósito de construir su capacidad para monitorear y evaluar la participación en el proceso de los DEDP.

Habilitando a las Organizaciones/Grupos de la Sociedad Civil para Monitorear su Participación en el Proceso de los DEDP

Un elemento esencial del proceso de los DEDP es que los gobiernos desarrollen estrategias de reducción de la pobreza que sean significativas y relevantes para la sociedad civil (SC). Esta es la clave para acordar temas de apropiación, efectividad y sostenibilidad. Al abocar esto, el proceso de los DEDP involucra a grupos de la SC en el desarrollo del documento DEDP a través de consultas, reuniones y discusiones. En Asia Central, la participación se ha visualizado primordialmente como ‘informante’, sin ningún énfasis o comprensión sobre el papel que los grupos de la SC pueden y deben jugar en el proceso. Este artículo visualiza un proyecto del año 2004 que utilizó un proceso de talleres, mentores y trabajo de campo con grupos de la SC en Kirguizistán. El objetivo fue habilitar a los grupos para analizar su participación en el DEDP actual y para desarrollar habilidades que les permitieran participar más efectivamente en los siguientes DEDP que empezarán en el periodo 2005-2006. (1)

Antecedentes

Los DEDP son preparados por los gobiernos en los países de bajos ingresos, a través de procesos participativos que involucran *stakeholders*¹ domésticos así como sus socios externos de desarrollo, incluyendo al Fondo Monetario Internacional (FMI) y al Banco Mundial. Un DEDP describe las políticas macroeconómicas, estructurales y sociales que un país procurará durante varios años para promover un crecimiento con bases amplias y para disminuir la pobreza, así como para satisfacer las necesidades de financiación externa y los recursos de financiación asociados.

Cinco principios esenciales subyacen el enfoque de los DEDP, incluyendo que ellos deben estar:

- Dirigidos por el país, promoviendo la apropiación nacional de estrategias a través de una participación amplia de la sociedad civil;
- Orientados hacia resultados y enfocados en resultados que beneficien a la población pobre;
- Comprensivos en reconocer la naturaleza multidimensional de la pobreza;
- Orientados hacia alianzas –*partnerships*– que involucren la participación coordinada de los socios para el desarrollo (gobierno, *stakeholders* domésticos y donantes externos); y,
- Basados en una perspectiva de largo plazo para disminuir la pobreza. (2)

Un estudio del Banco Mundial sobre la participación en los DEDP (Waglé et al, 2002) formuló una serie de críticas que incluyeron: el confinamiento en las ciudades capitales del proceso de compartir la información y las consultas; el dominio de los ministerios de finanzas y planeación; una falta de inclusión de ONG no convencionales (por ejemplo, grupos comunitarios y organizaciones de mujeres); información de mala calidad, y una carencia de análisis de género. Esto se confirmó en una discusión realizada en septiembre de 2004 durante una mesa redonda en Kirguizistán, la cual planteó los siguientes puntos principales:

- Sólo se está usando aproximadamente el 25% de los indicadores (para registrar el progreso hacia los objetivos);
- No existen recursos disponibles para construir un sistema efectivo de Monitoreo y Evaluación (M&E).

¹ **Stakeholders:** personas involucradas directamente en el proyecto, o indirectamente pero en posición de dar una opinión fundamentada desde su perspectiva particular: donantes, beneficiarios, personal de la organización, líderes o autoridades locales que conocieron el desarrollo del proyecto.

- No hay entendimiento ni oportunidad para recolectar y analizar información estadística.
- Falta de información cualitativa para entender cualquier cambio que esté ocurriendo.
- Ausencia de mecanismos para promover el aprendizaje.
- Debilidad en la capacidad de las instituciones claves (tanto ONG como estatales) y falta de claridad en las relaciones funcionales entre los gobiernos centrales y locales y los ministerios.
- Poco valor atribuido a los gastos de las OSC.

Monitoreo y Evaluación (M&E) de la Participación en el DEDP en Kirguizistán

Parte integral del Programa de Asia Central de INTRAC (PACI) fue establecer un sistema participativo de M&E, que incluyera talleres de capacitación para desarrollar nuevas destrezas. Durante un taller regional, representantes de Kirguizistán recomendaron establecer enfoques participativos al monitorear actividades dentro del marco del DEDP nacional (2003-2005). Como resultado de lo anterior, se desarrolló un proyecto (dentro de PACI) con el propósito de:

- Evaluar la efectividad de implementar proyectos o actividades bajo la EDP de Kirguizistán en áreas geográficas seleccionadas, comparándolos con los objetivos del DEDP 2003-2005 y con los planes locales de desarrollo;
- Brindar retroalimentación y recomendaciones a los *stakeholders* sobre ajustes y adiciones a los programas en curso;
- Proveer a las organizaciones participantes una experiencia de aprendizaje en la implementación del sistema de PM&E, y,
- Demostrar en un *oblast* (provincial) y a nivel nacional los beneficios de un enfoque participativo para monitorear la implementación de la EDP y los programas bajo el Marco Comprehensivo de Desarrollo (MCD).

El proyecto, ejecutado de junio a octubre de 2004, se concentró en un área lejana del centro neurálgico de toma de decisiones e incorporó a tres centros más pequeños. Trabajando con organizaciones seleccionadas sobre una base competitiva, el trabajo consistió en eventos formales de capacitación, apoyo en liderazgo y mentorías, reuniones de grupos de trabajo y mini talleres.

El taller de apertura logró varios objetivos, como:

- Desarrollar un entendimiento común de la importancia de un enfoque participativo sobre el M&E;
- Capacitar a los participantes para identificar temas claves relacionados con la participación de la SC en el DEDP en Kirguizistán y cómo podían monitorear y evaluar las respuestas sobre dichos asuntos, y,
- Permitir a los participantes revisar documentos existentes relacionados con el DEDP de Kirguizistán y empezar a identificar vacíos.

Los resultados de este primer taller resaltaron temas importantes, relacionados con la percepción y comprensión del DEDP. Estos incluyeron:

- Una comprensión razonable de los principios detrás del proceso del DEDP y una disposición de comprometerse, aunque en ocasiones hubo poca colaboración entre los actores involucrados, con el trabajo frecuentemente desarrollándose de manera paralela;
- Los mecanismos empleados en 2001 para promover la participación fueron juzgados como disfuncionales, dado que las actividades iniciadas por las comunidades locales fueron cooptadas por las autoridades locales o iniciadas por el gobierno local pero sin culminarlas;

- Una falta de información acerca del proceso del DEDP; pobre cooperación entre el gobierno local y las ONG; bajos niveles de movilización social; falta de transparencia en la toma de decisiones; baja conciencia sobre los derechos, con la correspondiente baja capacidad para saber cómo hacerlos cumplir; una falta de compromiso de las autoridades locales para brindar asistencia prioritaria a los más pobres de la sociedad, y ningún sistema de monitoreo claro para definir maneras en las cuales la SC pudiera contribuir;
- El Oblast de Issykul no contó con un plan de desarrollo local para mostrar cómo habría de implementarse el DEDP ni ningún mecanismo formal para monitorear y evaluar ninguna de las intervenciones de desarrollo a nivel del *oblast*. (3)

Los participantes crearon un marco para desarrollar e implementar un sistema de M&E que permitiera medir la participación en el proceso del DEDP. Se encontraron dos meses después para revisar y finalizar el contenido del marco ‘modelo’ sobre participación en el DEDP, para desarrollar planes prácticos de recolección de información y para desarrollar aptitudes y conocimiento en la escogencia y uso de diferentes instrumentos para evaluar el proceso del DEDP. Después de este trabajo preparatorio, los equipos retornaron a sus áreas y empezaron el proceso de recolección y análisis de la información.

Un taller final, utilizando un enfoque de ‘acción-reflexión’, revisó el proceso y utilizó la información reunida para evaluar la efectividad de implementar proyectos o actividades bajo la EDP de Kirguizistán en áreas geográficas seleccionadas, comparándola con los objetivos del DEDP del periodo 2003-2005. También brindó una oportunidad a los participantes para reflexionar sobre el proceso de usar un proceso participativo de M&E. Antes del taller, los participantes solicitaron específicamente insumos sobre asuntos relacionados con:

- Muestreo cualitativo: cómo utilizar una muestra, diferentes enfoques
- Desarrollar habilidades para escoger y utilizar diferentes herramientas de recolección de información –en particular, grupos focales de discusión y toma de notas
- Herramientas y enfoques para el análisis de información
- Abocar asuntos sobre validación, relevancia y credibilidad

Las conclusiones del taller final demostraron que el proyecto resultó muy útil porque sentó los cimientos para trabajos futuros que desarrollen el compromiso de las ONG y OSC en el proceso DEDP. Las destrezas ganadas por las organizaciones participantes les permitirán participar más activamente y brindar una contribución más analítica del proceso que la que tuvieron hace cuatro años, cuando fue muy pasivo el involucramiento y compromiso de las OSC en el proceso del DEDP. Los participantes ahora constituyen un recurso importante para mejorar el conocimiento y comprensión sobre cómo puede realizarse la participación en el DEDP y también sobre cómo pueden realizarlo y evaluarlo otras ONG y OSC.

Aunque los eventos en Kirguizistán han retrasado la preparación para el siguiente DEDP, existe el potencial para tornarlo más apropiado y relevante a las necesidades del pueblo, construyendo una participación significativa de doble vía entre el Estado y la Sociedad Civil y creando un sistema apropiado y efectivo. Resulta motivador resaltar que desde la última capacitación se ha establecido un Centro Comprehensivo de Recursos Marco para el Desarrollo (4) bajo el Comité Nacional de Estadísticas, el cual cuenta entre sus miembros fundadores a dos ONG locales y a INTRAC. Institucionalmente, esto proveerá, con un poco de suerte, un ‘hogar’ para mucho del aprendizaje sobre el monitoreo de las EDP y de los procesos relacionados. Con estos elementos, se cimentará el camino para acciones que sean relevantes y sostenibles en el futuro.

Escrito por Jerry Adams, en colaboración con Simon Forrester
Especialista Principal en Construcción de Capacidad, INTRAC
Correo electrónico: jadams@intrac.org

Notas y Referencias

1. La época para realizar el 2º DEDP se ajustará, debido a los cambios políticos ocurridos en Kirguizistán a inicios de 2005.
 2. De las Fichas Técnicas (*Factsheet*) del FMI sobre los DEDP (2005) www.imf.org/external/np/exr/facts/prsp.htm
 3. A nivel nacional el DEDP sí tiene indicadores formales para propósitos de M&E, pero no existe ningún sistema o estrategia claros para implementar ninguna actividad de monitoreo.
 4. Legalmente hablando, el Centro actualmente está registrado como una Asociación Pública, con un Comité Nacional de Estadísticas que suministra una sede y un secretariado remunerado.
- Waglé, S. et al (2002) '*Participation in Poverty Reduction Strategy Papers: A Retrospective Study*', ('La Participación en los Documentos sobre la Estrategia para la Disminución de la Pobreza: Un Estudio Retrospectivo'), *The Participation and Civil Engagement Group, Social Development Department* (Grupo para la Participación y el Compromiso Civil, Departamento de Desarrollo Social), Banco Mundial, Washington.

INTRAC Gente

En julio nos complacimos de darle nuevamente la bienvenida a Lizi Bowerman, quien ha realizado trabajos temporales con nosotros en el pasado, como Asistente Financiero, en reemplazo de Stacy Hennessy, quien se trasladó al norte de Oxfordshire –buena suerte a Stacy en su nuevo hogar. También estamos apesadumbrados por la pérdida de nuestra Asistente de Oficina, Gabriela Guzmán, y deseamos que le vaya bien al emprender un Master en Migración Forzada en la Universidad de Oxford.

Uno de nuestras investigadoras, Lucy Earle, ha sido patrocinada por la ESRC para trabajar en su doctorado sobre Movimientos Sociales Urbanos en Sao Paulo, Brasil. Lucy tendrá su base en el London School of Economics (LSE), pero el PhD es una cooperación entre INTRAC y el LSE, por lo cual Lucy permanecerá en contacto cercano con nosotros y nos brindará retroalimentación frecuente.

Estamos agradecidos con Tony Lloyd, quien ha estado trabajando como voluntario con nosotros durante los pasados meses, trayendo su experiencia y experticia a un proyecto que está emprendiendo el equipo financiero. Alexis Kiray también está donando su tiempo a nosotros como voluntario, trabajando en la biblioteca, lo cual constituye una contribución muy apreciada para la organización.

Nuestro Equipo Administrativo Senior:

Brian Pratt – Director Ejecutivo
Brenda Lipson – Subdirectora Ejecutiva
Anne Garbutt – Directora de Consultorías y Gestión de Programas
Peter Howlett – Director de Finanzas y Recursos
Kasturi Sen – Director de Investigaciones

Escrito por Shelagh Windsor-Richards Administradora de Recursos, INTRAC

Correo electrónico: swindsor-richards@intrac.org

Cuatro Formas de Pensar acerca de los DEDP, las ONG y la Democracia

En 1999 el Banco Mundial anunció que los tan criticados Programas de Ajuste Estructural (PAE) serían reemplazados por los Documentos sobre la Estrategia para la Disminución de la Pobreza (DEDP). Los DEDP, argumenta el Banco, construirán ‘pertenencia’ porque, en vez de imponer las políticas, los países escribirán sus propios planes de desarrollo nacional de tres años. El Banco entonces juzgará si estos DEDP constituyen una base aceptable para rebajar las deudas o para acordar nuevos préstamos. El Banco espera que los gobiernos estén más dispuestos a implementar planes escritos por ellos mismos. Para contrarrestar la acusación de que la imposición de condiciones es antidemocrática, el Banco ahora también insiste en que otros *stakeholders*, como las ONG, las iglesias, los sindicatos y las empresas, en vez de únicamente el gobierno, participen en la elaboración de los planes.

Habiendo cabildeado duramente para lograr la participación, los tanques de pensamiento sobre el desarrollo, las ONG del Norte y los donantes bilaterales inicialmente le dieron la bienvenida a los DEDP como una manera para mejorar las relaciones de poder entre los donantes y el gobierno, y entre los ciudadanos y los estados.

Para febrero de 2005, los DEDP estaban implementándose en 45 países. Ahora existe una floreciente literatura que evalúa la calidad de los procesos participativos circundantes a los DEDP. En esta literatura compiten cuatro caracterizaciones amplias sobre los cambios ocasionados por los DEDP:

En primer lugar, los críticos del neo-liberalismo sostienen que la participación es un fiasco y que los DEDP pueden entenderse como un ejercicio de relaciones públicas que ha tenido poco impacto sobre las relaciones fundamentales de ‘dependencia’ en las cuales el Banco y el FMI continúan dictando las políticas.

Una segunda visión, argumentada por algunos donantes e investigadores, es que es más substantiva la transferencia de responsabilidad para iniciar las políticas. Ellos sugieren que el cambio limitado en los resultados de las políticas no revela que el Banco y el FMI mantienen el control, sino que muestra que los gobiernos receptores han aprendido que las realidades económicas internacionales ofrecen pocas posibilidades fuera de acoger las reformas de mercado.

Una tercera posición, compartida por una vasta mayoría de la comunidad de ONG, es que, a pesar de que el Banco y el FMI continúan imponiendo sus condiciones, el requisito de la participación introduce un elemento progresista que podría, con el tiempo, subvertir la lógica de la condicionalidad. Por tanto, se afirma que la participación encierra un potencial todavía irrealizado. El debate acerca de qué tanto progreso se ha logrado, ha sido ampliamente informado con estudios de caso que indagan si las técnicas participativas de planeación se están implementando de acuerdo a sus ‘verdaderos principios’.

Sin embargo, existe otra manera de visualizar los DEDP, la cual señala que las limitaciones de apropiación no son el resultado de la manera en que se implementa la participación, sino de los principios subyacentes a la participación en sí misma. David Brown se preocupa, por ejemplo, por que la participación en los DEDP crea ‘una forma marcadamente aquiescente de representación. De un

lado, quienes continúan siendo excluidos bajo los arreglos discrecionales carecen del derecho legal para exigir representación. Del otro, quienes han sido incluidos serán presionados para que acepten cualquier cosa que se les ofrezca, con base en que, como solicitantes, han recibido mucho menos.’ (Brown 2004: 244)

No se trata solamente de que manipular los procesos participativos ayude a legitimar las políticas gubernamentales y del Banco Mundial. La participación también está abierta a la manipulación por parte de actores internacionales relativamente fuertes, incluyendo las ONG, de manera que el proceso fortalece su propia influencia en la medida en que construyen nuevas ‘coaliciones reformadoras’ locales e internacionales. Desde esta perspectiva, los DEDP pueden entenderse como diseñados por y para grupos capaces de expresar sus proyectos en el lenguaje de matrices lógicas de planeación y del discurso sobre la pobreza. Pero aquí existe un problema. Existen pocos de estos grupos y es probable que en los países en desarrollo emerjan pocos a partir de los procesos sociales domésticos. Por lo tanto, los DEDP inevitablemente fallan en involucrarse con las identidades y prioridades que dirigen a la ‘sociedad civil’ existente en la realidad.

En vez de ello, las ONG internacionales parecen desesperadas por encontrar y construir la capacidad de las organizaciones ‘pro pobres’, a pesar de que la mayoría reconoce la dificultad de encontrar grupos que sean capaces tanto de proclamar alguna función representativa legítima en las comunidades pobres, como de estar dispuestos a construir sus argumentos en la forma tecnócrata necesaria para ‘participar’ efectivamente en los DEDP. Los donantes bilaterales y las ONG están por tanto estimulando a que la ‘sociedad civil local’ llene el espacio político proporcionado por el proceso de los DEDP brindando asesoría, capacitación y financiación para asegurar que surjan más y más grupos de la sociedad civil, y que aquellos con voluntad y capacidad para comprometerse, lo hagan.

El DEDP entonces es, en ciertos sentidos, un proyecto conjunto de las instituciones financieras internacionales, de los donantes y de las ONG del Norte, todos los cuales colaboraron para diseñar el proceso, esperan que éste sirva a sus intereses y entienden que el proceso no puede ‘llevarse a cabo’ sin el compromiso activo de todos los demás. Las ONG del Norte han dado la bienvenida a los DEDP porque creen que estos abren espacios políticos en los países en vías de desarrollo donde su discurso y prioridades serán privilegiados. El Banco Mundial y el FMI se sienten relativamente cómodos ayudando a abrir dichos espacios, porque entienden que están apoyando a voces ‘razonables’ para asegurar su dominio sobre el proceso. Los DEDP, en consecuencia, están utilizándose para legitimar la supervisión crecientemente intrusiva de las comunidades políticas de los países en vías de desarrollo. Al mismo tiempo, se socavan las existentes identidades políticas, las instituciones y los representantes locales, y se debilita la democracia.

Escrito por Alastair Fraser

Correo electrónico : alastair.fraser@st-antony.oxford.ac.uk

Este artículo está basado en un artículo que se publicará en la *Review of African Political Economy* – Revista de Política Económica Africana– (septiembre de 2005).

Referencias

Brown, David (2004) ‘*Participation in Poverty Reduction Strategies: Democracy Strengthened or Democracy Undermined?*’ (‘La Participación en las Estrategias de Disminución de la Pobreza: ¿Democracia Fortalecida o Democracia Debilitada?’) en Hickey, S. y Mohan, G. (eds.), *Participation: From Tyranny to Transformation? (‘Participación: ¿De la Tiranía a la Transformación?’)*, Londres: Zed Books.

INTRAC Sexta Conferencia de Evaluación 2006

Abril de 2006 • Europa

La exitosa serie de conferencias de INTRAC sobre monitoreo y evaluación continúa con la Sexta Conferencia Internacional de Evaluación que se llevará a cabo en abril de 2006.

La agenda de la conferencia se basará en temas claves, los cuales surgen de una serie de talleres regionales que se están adelantando a lo largo de 2005 en África, Asia y América Latina. Los Talleres Regionales de Monitoreo y Evaluación son los siguientes:

1. Taller Africano: Ghana, abril de 2005

El informe sobre el taller está disponible en el website de INTRAC: <http://www.intrac.org/pages/conferences.html>

2. Taller Latinoamericano: Perú, agosto 8–10 de 2005

El taller del Perú enfocará el debate sobre el M&E desde una perspectiva latinoamericana.

3. Taller Europeo: Suecia, octubre 10–12 de 2005

El taller sueco enfocará el debate sobre el M&E desde una perspectiva europea.

4. Taller Asiático: India, noviembre 9–11 de 2005

El taller de la India enfocará el debate sobre el M&E desde una perspectiva asiática.

Las conferencias de INTRAC se orientan a generar diálogo entre los practicantes, académicos y elaboradores de políticas, y el programa brindará espacio para sesiones plenarias así como para la presentación y las discusiones de los talleres. Abarcando más allá del M&E de los proyectos y programas, la conferencia examinará el monitoreo y evaluación de temas tales como:

- Abogacía
- Construcción de capacidad
- Trabajo en redes
- Desarrollo de la sociedad civil
- Procesos de DEDP
- Orientación de género
- Prevención de conflictos

Para mayor información, por favor ponerse en contacto con Zoë Wilkinson, Organizador de la Conferencia, zwilkinson@intrac.org o ingrese al website de INTRAC: www.intrac.org

foco por país

Evaluando la Capacidad de Disminución de la Pobreza del DEDP de Ghana

Casi veinte años después de la introducción de los Programas de Ajuste Estructural (PAE), Ghana ha desarrollado y está implementando un Documento sobre la Estrategia para la Disminución de la Pobreza en Ghana (EDPG) (2003-2005). Aunque las instituciones financieras internacionales (IFI) proponen que los DEDP difieren significativamente de los PAE, debido a su inclusión de, y aparente focalización en, la disminución de la pobreza, su distinción de políticas anteriores ha sido cuestionada y los efectos potenciales sobre los pobres y vulnerables pueden resultar no menos perjudiciales. Este artículo describe el impacto de los PAE en Ghana, evalúa la medida en que el EDPG difiere en su potencial para disminuir la pobreza y sugiere la necesidad de un análisis detallado del impacto del EDPG sobre los pobres.

Durante la década de 1980, Ghana se embarcó en una serie de PAE orientados a revertir el descenso económico y a estabilizar la economía a través de una serie de intervenciones políticas macroeconómicas. Los PAE de Ghana han sido proclamados por las IFI como un éxito y en efecto desde 1983 Ghana ha experimentado beneficios económicos, incluyendo crecimiento del PNB (en promedio 5%), del ingreso per cápita (2,4%) y de la producción agrícola (5%) (Manuh 1994: 65). Sin embargo, este éxito no ha llegado hasta lo más pobres de Ghana y los PAE han tenido consecuencias devastadoras para el desarrollo social, empeorando la situación de los más pobres y vulnerables. Ghana ha presenciado una disminución del sector público, una devaluación de su moneda y una disminución del gasto público, ocasionando el acceso limitado a la salud y educación, un descenso de los ingresos y un aumento del desempleo (Baah 2001).

Aunque se introdujo un Programa de Acción para Mitigar los Costos Sociales del Ajuste (PAMCSA), la falta de integración de estas intervenciones adicionales con la política macroeconómica las tornaron totalmente inadecuadas e inefectivas (Manuh 1994: Ofei-Aboagye 2001).

¿Marcan los DEDP una ruptura radical del enfoque económico de los PAE e incorporan políticas y metas definidas para disminuir la pobreza? ¿Cuál es su alcance para disminuir la pobreza a un micro nivel? El desarrollo del EDPG involucró el análisis de las causas de la pobreza en relación con áreas claves (Chapman 2005). Esto, combinado con la inclusión de la disminución de la pobreza como una meta explícita de los DEDP y la prioridad declarada de mejorar los servicios sociales y brindar programas especiales en pro de los vulnerables y excluidos, (Cheru 2002:8) indica que la ‘disminución de la pobreza’ constituía una meta integral. Sin embargo, es cuestionable la medida en que la disminución de la pobreza podía alcanzarse sin alterar radicalmente el marco macroeconómico.

En efecto, muchos todavía conservan un sentimiento abrumador de que las metas de disminución de la pobreza de los DEDP discrepan fundamentalmente con, y son desplazadas por, el dominio de la arrasadora acometida económica neoliberal, la cual se enfoca en el crecimiento económico, la privatización y la liberalización comercial. Asuntos de equidad e inequidades estructurales, por ejemplo la reforma agraria, frecuentemente están ausentes y se omiten políticas claras concernientes a los grupos vulnerables (Abugre 2001; Cash y Sanchez 2003).

Se argumenta que el análisis de la pobreza en los DEDP es frecuentemente inadecuada y de mala calidad y que las estrategias contra la pobreza se vuelven ‘adiciones’ que no son suficientemente explícitas ni detalladas (Cash & Sánchez 2003). Como argumenta Abugre (2000:7), ‘Hasta que los PAE sean reconcebidos fundamentalmente, los DEDP añadirán un congelamiento de la justicia social

al pastel de las políticas macroeconómicas y estructurales'. Adicionalmente, con frecuencia no se vincula explícitamente la política neoliberal macroeconómica y la disminución de la pobreza, ni se reconoce la incompatibilidad potencial entre ambas (Abugre 2000; Cheru 2002).

Es cuestionable que el EDPG en particular, y los DEDP en general, difieran fundamentalmente de los PAE que los precedieron. Como resultado, en el mejor de los casos cualquier componente de disminución de la pobreza puede resultar ineficaz o dejarse a un lado, y en el peor de los casos el prevaleciente enfoque económico neoliberal puede conducir a impactos sociales negativos, en particular entre la población pobre y vulnerable. Se pretende que monitorear los efectos de los DEDP (incluyendo los resultados de pobreza) constituya una parte integral del proceso, sin embargo según Abugre (2001) ha habido poco progreso al respecto en Ghana. Como se evidencia en las experiencias de los PAE, existe una necesidad urgente de monitorear e investigar continua y detalladamente los efectos sociales de los DEDP a un micro nivel (adicionalmente a la política macroeconómica). Tal monitoreo (por ejemplo el monitoreo en Malawi mencionado en un artículo anterior), aseguraría que los impactos negativos se resalten, aboquen y sean tenidos en cuenta para desarrollar DEDP futuros, con el fin de re-enfocar sus agendas de disminución de la pobreza.

Escrito por Hannah Barrer

Investigadora, INTRAC

Correo electrónico: hwarren@intrac.org

Referencias

- Abugre, C. (2000) '*Criticism of the PRSPs: Still Sapping the Poor: A critique of IMF poverty reduction strategies*' ('Crítica a los DEDP: Todavía Socavando a los Pobres: Una crítica a las estrategias de disminución de la pobreza del FMI'), Global Exchange, URL: <http://www.globalexchange.org/campaigns/wbimf/imf0600.html>, consultado: 27/06/05.
- Abugre, C. (2001) '*PRSP Monitoring and Information in Ghana*' ('Monitoreo de los DEDP e Información en Ghana'), URL: <http://www.isodec.org.gh/Papers/prspmonitoring-in-ghana.pdf>, consultado: 27/06/05.
- Baah, A. (2001) '*The Social Dimension of Structural Adjustment in Ghana*' ('La Dimensión Social del Ajuste Estructural en Ghana'), Ghana Trades Union Congress (Congreso Sindical de Ghana).
- Cash, K. y Sanchez, D. (2003) '*Reducing Poverty or Repeating Mistakes?: A Case Study Critique of Poverty Reduction Strategy Papers*' ('¿Reduciendo la Pobreza o Repitiendo los Errores? Un Caso de Estudio Crítico de los Documentos de Disminución de la Pobreza'), Church of Sweden Aid, Diakonia, Save the Children Sweden y The Swedish Jubilee Network.
- Chapman, R. (2005) '*Ghana Country Case Study*' ('Caso de Estudio por País de Ghana'), en Mozammel, M. y Odugbemi, S. (eds.) *With the Support of Multitudes (Con el Apoyo de Multitudes)*, Londres: DFID.
- Cheru, F. (2002) '*The PRSP Process in Ghana*' ('El Proceso DEDP en Ghana'), Bruselas: Comisión Económica para África.
- Manuh, T. (1994) '*Ghana: Women in the Public and Informal Sectors under the Economic Recovery Programme*' ('Ghana: Las Mujeres en los Sectores Público e Informal bajo el Programa de Recuperación Económica') en Sparr, P. (ed.) *Mortgaging Women's Lives: Feminist Critiques of Structural Adjustment (Hipotecando las Vidas de las Mujeres: Críticas Feministas al Ajuste Estructural)*, Londres: Libros Zed.
- Ofei-Aboagye, E. (2001) '*Structural Adjustment and Women in Ghana*' ('Ajuste Estructural y Mujeres en Ghana'), en Baah, A.

INTRAC Capacitación

Capacite al Capacitador, septiembre 19–23 de 2005, Oxford Reino Unido

Aprenda técnicas de aprendizaje participativo y la manera efectiva de planear un evento. Los participantes tendrán la oportunidad de dirigir una sesión de capacitación interactiva y recibir retroalimentación útil.

Planeación de Género en el Desarrollo: ¿Qué significa y cómo se hace?, octubre 3–7 de 2005, Oxford Reino Unido

Planificadores de desarrollo y ONG se están comprometiendo crecientemente en incorporar la perspectiva de género a su trabajo. Sin embargo, enfrentan muchos desafíos en su aplicación práctica. Este curso explora conceptos y enfoques de género, y como implementarlos en una práctica efectiva de desarrollo.

Apoyando la Abogacía Sureña, octubre 10–12 de 2005, Londres Reino Unido

La abogacía es una parte importante de la programación del desarrollo y las ONG en el Sur y en el Oriente están buscando desarrollar sus estrategias y capacidad de abogacía. El personal de ONG del Norte y de organizaciones donantes, especialmente aquéllas con programas de gestión, departamentos de políticas y trabajos de campo, están involucradas progresivamente con programas de abogacía de sus socios del Sur. ¡Una mirada a las opciones para brindar apoyo y construcción de capacidad y ayudar a sus compañeros!

Poder y Partnerships*, noviembre 2–4 de 2005, Londres Reino Unido

Las relaciones entre ONG con sede en diferentes partes del mundo, se han convertido en parte clave del proceso internacional de desarrollo. ¿Ha considerado Ud. temas de rendición de cuentas y gobernabilidad compartida? Discuta casos de estudio reales sobre *partnerships* y buenas prácticas. El objetivo de este curso es examinar la naturaleza y calidad de las relaciones y cómo impactan al desarrollo. Se explorarán temas que emergen de estas relaciones.

**Partnership*: término en inglés que trasciende el significado de alianza, en cuanto implica la búsqueda de una relación de compañerismo igualitaria entre las partes, con respeto mutuo y equidad, a pesar de los diferentes roles desempeñados. En general, se usa con respecto a las relaciones donante/ONG local o ONG/beneficiarios u organizaciones comunitarias.

Administración Efectiva para el Desarrollo, noviembre 7–11 de 2005, Oxford Reino Unido

El curso no sólo ayudará a los participantes a mejorar sus capacidades administrativas, sino que también les ayudará a concientizarse sobre el impacto de su estilo administrativo, desarrollar mayor comprensión sobre su papel de liderazgo y aumentar su confianza para ser capaces de facilitar el cambio organizacional.

¡Descuentos disponibles para pagos por anticipado! Contáctenos en: training@intrac.org o en el teléfono +44 (0) 1865 263040. También puede consultar nuestro website (www.intrac.org) para mayor información sobre estos y otros cursos futuros.

ontrac es el boletín de noticias de INTRAC (el *International NGO Training and Research Centre* –Centro Internacional para la Capacitación e Investigación de ONG). Se publica tres veces al año. Los contenidos del boletín de noticias pueden reproducirse y traducirse gratuitamente, siempre y cuando se reconozca la fuente. INTRAC desea agradecer a las siguientes organizaciones por sus contribuciones para la producción de **ontrac**: Christian Aid, Concern Worldwide, Cordaid, DanChurchAid, MS Dinamarca, Novib, Save the Children Dinamarca, Save the Children Noruega, Save the Children Suecia, South Research y World Vision RU.

Para suscribirse a **ontrac**, favor ponerse en contacto con INTRAC (info@intrac.org), indicando si desea recibirlo por email (inglés, árabe, chino, francés, portugués, ruso o español) o por correo (inglés y ruso únicamente). También puede suscribirse online en www.intrac.org en la respectiva sección del boletín.

ISSN 1476-1327

Editor: Katsuri Sen, Director de Investigaciones, INTRAC, Hannah Warren, investigadora INTRAC y Jacqueline Smith, Directora de Publicaciones, INTRAC

Diseño: Sophie Johnson, Colophon Media

Impresión y Distribución: Warwick Printing Ltda.

INTRAC Tel: +44 (0) 1865 201 851

PO Box 563 Fax: +44 (0) 1865 201 852

Oxford OX2 6RZ Email: info@intrac.org

Reino Unido Website: <http://www.intrac.org>

Ontrac INTRAC es una empresa de responsabilidad limitada con No. 2663796 y un *registered charity* (organización sin ánimo de lucro) No. 1016676.