



# Buenas Prácticas de Transparencia y Rendición Social de Cuentas en las que Intervienen las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)





# Buenas Prácticas de Transparencia y Rendición Social de Cuentas en las que Intervienen las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

---

# Buenas Prácticas de Transparencia y Rendición Social de Cuentas en las que Intervienen las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

---

Este documento ha sido desarrollado conjuntamente por Grupo Faro y CEDA, gracias al aporte de Fundación AVINA y el National Endowment for Democracy; y publicado en el marco del proyecto '*Hacia una gobernabilidad transparente: Fortaleciendo la transparencia y rendición de cuentas de las Organizaciones de la Sociedad Civil*', ejecutado por el Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA), bajo el apoyo financiero del National Endowment for Democracy.

Las opiniones expresadas en este documento son criterios del autor, y no reflejan necesariamente la opinión o políticas de Fundación AVINA y/o del National Endowment for Democracy.

**Autor:** Alicia Arias

**Revisión de estilo:** María Eugenia Hidalgo  
Oficial de Comunicaciones, CEDA

**Citación:** Arias, A., *Buenas Prácticas de Transparencia y Rendición Social de Cuentas en las que intervienen las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)*. Grupo Faro / CEDA. Quito, Ecuador. 2011

**Derechos reservados:** Enero de 2011, Grupo Faro y Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental.

Se autoriza la reproducción de esta publicación con fines educativos y otros propósitos no comerciales, siempre y cuando se mencione la fuente.

**Diseño:** Juan S. Carcelén

**Impresión:** Imprenta Nuevo Arte

**Disponible en:** Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA)  
Av. Eloy Alfaro N32-650 y Rusia, tercer piso.  
Quito, Ecuador  
Tel: (593-2) 2231-410 / 1  
E-mail: [info@ceda.org.ec](mailto:info@ceda.org.ec)  
Web site: [www.ceda.org.ec](http://www.ceda.org.ec)

## Grupo Faro

Gregorio Bobadilla N38-88 y Granda Centeno  
Quito, Ecuador  
Tel: (593-2) 2456367  
E-mail: [lestevez@grupofaro.org](mailto:lestevez@grupofaro.org)  
Web site: [www.grupofaro.org](http://www.grupofaro.org)

# Tabla de Contenidos

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>II. PRIMERA PARTE</b> .....	9
<b>Buenas Prácticas de Transparencia y Rendición de Cuentas a nivel regional e internacional</b> .....	11
Base de Datos Online de Iniciativas de Autorregulación del Sector No Gubernamental a Nivel Mundial .....	11
Sistema de Responsabilidad, Aprendizaje y Planificación ALPS .....	13
Iniciativa Internacional para La Transparencia de la Ayuda (IATI) .....	17
Rendición de Cuentas y Transparencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Iberoamérica .....	21
Proyecto ESFERA .....	23
Red de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) por la Transparencia (ONGxT) .....	26
Código de Conducta para las Organizaciones No Gubernamentales del Caribe .....	30
Índice CIVICUS de la Sociedad Civil .....	32
NGOAlliance .....	35
<b>III. SEGUNDA PARTE</b> .....	39
<b>Buenas Prácticas de Autoregulación, Transparencia y Rendición de Cuentas en el Ecuador</b> .....	41
Programa de Fortalecimiento Institucional .....	41
Sistema de Gestión de Calidad Certificado bajo Normas ISO 9001: 2008 .....	45
Solidaridad y autofinanciamiento al servicio de las personas con discapacidad .....	48
<b>IV. TERCERA PARTE</b> .....	53
<b>Buenas Prácticas de Transparencia y Trabajo conjunto entre el Estado y las Organizaciones de la Sociedad Civil</b> .....	55
Portal Ciudadano .....	55
Activación de Mecanismos de Consulta y de Opinión de la Sociedad Civil en el Marco de las Negociaciones del Acuerdo de Asociación Europa-Centroamérica .....	58
Hacia Una Nueva Generación de Estrategias de Cooperación para el Desarrollo: El Caso de Educidadanía en Ecuador .....	61



# I. INTRODUCCIÓN

Durante la última década las organizaciones de la sociedad civil (OSC) han asumido un papel importante en la gestión pública, exigiendo no solo una mayor rendición de cuentas y transparencia de parte del Estado sino también mayores oportunidades de participación en la elaboración de políticas públicas y en el monitoreo de las acciones del Estado.

La promulgación del Decreto Presidencial 982<sup>1</sup> para regular a las (OSC) incluye elementos que pueden ser considerados discrecionales y restrictivos, limitando derechos como la libertad de asociación, expresión y debido proceso que son claves para el funcionamiento y eficacia de nuestro sistema democrático. Estos antecedentes produjeron una gran preocupación en un sector de la sociedad civil por lo que varias OSC lideradas por Grupo FARO decidieron impulsar la creación de un "Colectivo de Organizaciones de la Sociedad Civil en el Ecuador" con el propósito de promover un dialogo entre las OSC y el Estado ecuatoriano para, con un espíritu constructivo, no sólo presentar preocupaciones sobre la normatividad vigente sino también propuestas para mejorarla.

Adicionalmente, el Colectivo se propuso alcanzar una agenda más amplia: una que permita fortalecer y mejorar los vínculos Estado-Ciudadanía y que contribuya a mejorar los impactos y capacidades institucionales, humanas, financieras de las OSC así como las capacidades del Estado para apoyar el florecimiento de sociedad civil.<sup>2</sup> El colectivo está conformado por 113 OSC en 4 provincias del país. Dentro del proceso de consolidación de este colectivo se espera ir incorporando un mayor número de OSC a nivel nacional.

El Colectivo de OSC se propone, en definitiva, jugar un rol clave en el fortalecimiento del sector en Ecuador para profundizar la democracia promoviendo una ciudadanía más activa y propositiva. Estamos convencidos de que podemos contribuir a la generación de confianza y la construcción de una esfera pública que incluya, además del Estado, a actores del sector privado y a la ciudadanía, para definir de forma conjunta y plural las estrategias y políticas que nos permitan avanzar en la ruta hacia el desarrollo y al fortalecimiento del sistema democrático.

Dentro del proceso de fortalecimiento de este Colectivo nos encontramos trabajando en 3 áreas específicas: (1) incidencia en el marco regulatorio para las OSC, (2) promoción de la transparencia y rendición de cuentas de las OSC y, (3) fortalecimiento del Colectivo de OSC, lo que incluye una estrategia de comunicación interna y externa.

---

<sup>1</sup> Decreto Presidencial No. 982 del 25 de Marzo de 2008.

<sup>2</sup> Documento "Aportes Ciudadanos para la Regulación de las OSC en el Ecuador", presentado a distintas autoridades gubernamentales por 113 OSC en respuesta al Decreto 982.

El proceso de implementación de prácticas de transparencia y rendición social de cuentas ha puesto de manifiesto la necesidad de construir espacios de confianza y colaboración entre las OSC trabajando en diversos sectores.

Para guardar coherencia con la exigencia realizada por las OSC hacia las instituciones públicas de incrementar la transparencia, el Colectivo está trabajando en un proceso de autoregulación definiendo estándares de información que permitirán un proceso de rendición colectiva de cuentas no solamente de los fondos y recursos que las organizaciones manejan, sino también del cumplimiento de las actividades propuestas. En suma, para las OSC la transparencia y rendición de cuentas es un concepto mucho más amplio, con múltiples facetas que involucran desde nuevas decisiones y capacidades institucionales, voluntad política y disposición a ser interpelados por otros, hasta la existencia de un ambiente propicio que garantice una normativa equilibrada para la rendición de cuentas.

Por lo tanto, resulta urgente y prioritario que el debate sobre este tema se tome visible y sistemático y enmarque a todos los sectores de la sociedad, incluyendo tanto a las OSC y sus beneficiarios, como al Estado, la empresa privada y la cooperación internacional, para trabajar en conjunto en la creación de todas esas condiciones que colaboren con la transparencia y rendición social de cuentas de las OSC.

Dentro de este contexto, varias organizaciones han unido sus esfuerzos para producir el presente documento con el objetivo de brindar información precisa y concreta sobre buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas en las que participan las OSC a nivel internacional, regional y nacional. Además, se pretende que esta información motive a las OSC al análisis de herramientas y prácticas propias que pueden ser desarrolladas de manera colectiva en el entorno ecuatoriano.

El documento fue elaborado por Grupo FARO con el apoyo de AVINA y, gracias al apoyo del CEDA, integrante del Colectivo de OSC, se incorporó una sección sobre buenas prácticas a nivel local que están contenidas en la publicación “Situación de la Transparencia y Rendición de Cuentas en las Organizaciones No Gubernamentales del Ecuador”<sup>3</sup> con el propósito de entregar a las OSC insumos para el inicio del debate sobre este tema conforme al contexto político actual.

El presente documento ha identificado varias prácticas implementadas en OSC que ofrecen interesantes posibilidades de intervención para fortalecer la legitimidad, transparencia y rendición social de cuentas, a nivel individual, colectivo y, en algunos casos, conjunta-

---

<sup>3</sup> Arias Alicia, “Situación de la Transparencia y Rendición de Cuentas en las Organizaciones No Gubernamentales del Ecuador”, Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental, CEDA, 2011.

mente con el Estado. Además, se exponen experiencias en la construcción de sistemas de rendición de cuentas institucionales que pueden contribuir al aprendizaje estratégico, al desarrollo de capacidades organizacionales para contribuir con la generación de diagnósticos compartidos e identificación de potenciales soluciones.

Para facilitar la comprensión de las iniciativas presentadas se ha dividido el documento en tres partes fundamentales:

1. Buenas Prácticas de Transparencia y Rendición de Cuentas a nivel internacional.
2. Buenas Prácticas de Transparencia y Rendición de Cuentas en la Organizaciones de la Sociedad Civil en el Ecuador.
3. Buenas Prácticas de Transparencia y Trabajo conjunto entre el Estado y las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Hemos diseñado el documento de manera que alrededor de cada iniciativa se contesten las principales interrogantes que podrían surgir sobre un proceso de rendición de cuentas de OSC: la institución que coordina la actividad, el objetivo de la iniciativa, la metodología que utiliza, las actividades principales y los resultados obtenidos. La información presentada proviene de un extracto de las páginas web de las iniciativas presentadas, las mismas que se han incorporado para que puedan ser consultadas, en caso de requerir mayor información. En el caso de las organizaciones ecuatorianas, la información fue proporcionada directamente por las mismas organizaciones, a quienes agradecemos por su generosidad al compartir estas experiencias.

Es importante mencionar que en cada iniciativa existen herramientas y documentos que esperamos sean de utilidad para las OSC por lo que recomendamos su revisión y análisis.

Finalmente, debemos manifestar que estamos seguros de que existen muchas otras prácticas efectivas que no han sido mencionadas en este documento, pues hemos escogido una pequeña muestra con el propósito de que quienes las conozcan se animen a profundizar la investigación sobre las iniciativas propuestas y, sobre todo, se animen a llevarlas a la práctica no solo individual sino colectivamente.

Esperamos que la información recopilada sirva de base para futuros debates sobre la importancia esencial de mejorar la legitimidad, transparencia y rendición de cuentas de la sociedad civil ecuatoriana dado su creciente papel en la solución de problemas y en la gobernanza nacional.



# Primera Parte

---

Buenas Prácticas de  
Transparencia y Rendición  
de Cuentas a nivel regional  
e internacional



## II. Primera Parte:

### Buenas Prácticas de Transparencia y Rendición de Cuentas a Nivel Regional e Internacional

#### 1. Nombre de la iniciativa:

*Base de Datos Online de Iniciativas de Autorregulación del Sector No Gubernamental a Nivel Mundial*

#### 2. Institución coordinadora:

One World Trust

[www.oneworldtrust.org/csoproject](http://www.oneworldtrust.org/csoproject)

Reino Unido

#### 3. ¿En qué consiste?

En respuesta a demandas de mayor transparencia, las organizaciones de sociedad civil han estado organizándose para definir estándares de práctica más homogéneos e identificar ante quién y por qué rinden cuentas de sus actividades. Como consecuencia, existe una creciente proliferación de iniciativas de autorregulación que incluyen códigos de conducta y ética, esquemas de certificación y acreditación, afiliaciones voluntarias, esquemas de auditoría por pares, etc. Sin embargo, muchas organizaciones, donantes, ONG y otros usuarios, a menudo ignoran esas iniciativas y sus especificidades. Esto dificulta la toma de decisiones de usuarios potenciales y donantes. Los primeros, carecen de indicadores para elegir la iniciativa que mejor se adapta a sus necesidades y los segundos carecen de indicadores de la calidad organizacional, de gestión y financiera de la organización que desean financiar.

Para solucionar ese problema, One World Trust ha desarrollado una base de datos online para archivar información sobre iniciativas de autorregulación entre ONG existentes a nivel nacional, regional e internacional. Esta base de datos no solo recopila las iniciativas sino que también ofrece información analítica y descriptiva sobre cada una de ellas.

#### 4. Metodología de trabajo:

Los datos han sido reunidos y estructurados de manera que los usuarios puedan filtrar su búsqueda de acuerdo con criterios específicos. Los criterios utilizados pueden ser de carácter programático, por ejemplo, el aspecto de actuación a que se

refiere la iniciativa, el tipo y el sector de la sociedad civil al cual se relaciona - o referirse a aspectos más profundos - si la iniciativa tiene un mecanismo de sanción, si está basada en principios o estándares, qué temas abarca y a quién deberá rendirse cuentas, etc.

## **5. Principales actividades:**

- Recopilación de información sobre las iniciativas de autorregulación a nivel global
- Contacto con las organizaciones que las implementan para profundizar en sus objetivos, contenido y mecanismos de administración.
- Investigación preliminar
- Lanzamiento de la base de datos en julio del 2009
- Preparación de una serie de publicaciones esbozando los hallazgos sobre el estado de la autorregulación de ONG a nivel nacional, regional e internacional.

## **6. Resultados obtenidos:**

Actualmente, la base de datos online de iniciativas de autoregulación del sector no gubernamental a nivel mundial se encuentra funcionando y disponible en la página web. Esta base contiene información relevante a nivel nacional, regional e internacional. Es importante mencionar que la base permite realizar búsquedas mediante un mapa interactivo que resume los hallazgos encontrados proporcionando información sobre cada iniciativa además de los datos de contacto.

Otros resultados interesantes consisten en la variedad de informes sobre los hallazgos del proyecto, en especial el informe sobre "Autoregulación en la Sociedad Civil" elaborado por Shana Warren y Robert Lloyd, en junio de 2009.

Además, se encuentran disponibles algunas herramientas como modelos de códigos de conducta y manuales para aplicar la autoregulación.

Finalmente, es importante mencionar que la iniciativa ha recogido abundante legislación sobre el tema de autoregulación.

## **1. Nombre de la iniciativa**

*Sistema de Responsabilidad, Aprendizaje y Planificación ALPS*

## **2. Institución Coordinadora:**

ActionAid Internacional (Ayuda en Acción Internacional)

[www.actionaid.org](http://www.actionaid.org), [www.ayudaenaccion.org](http://www.ayudaenaccion.org)

Johannesburgo, Sudáfrica

## **3. ¿En qué consiste?**

ActionAid Internacional es una Organización No Gubernamental de Desarrollo (ONGD) independiente y apartidista que tiene como objetivo principal mejorar las condiciones de vida de los niños y niñas, las familias y las comunidades de los países más desfavorecidos de América, Asia y África. Las acciones, actividades y programas se llevan a cabo junto a los beneficiarios, trabajando codo con codo en la realización de los objetivos marcados.

Están presentes en 21 países de tres continentes. En América, trabajan en Bolivia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Perú, Colombia y Paraguay. En África, los proyectos se localizan en Etiopía, Kenia, Malawi, Mozambique, Uganda y Guinea Ecuatorial. En Asia, su actividad se concentra en la India, Nepal, Paquistán, Bangladesh y Vietnam. En todas estas zonas, se identifican espacios de intervención donde, junto con las comunidades, trabajan a largo plazo en proyectos que duran de diez a quince años, tratando de atajar las causas estructurales de la pobreza y apoyando el fortalecimiento de los vínculos y la solidaridad comunitaria.

En las zonas en las que trabajan realizan labores de asistencia técnica y económica en situaciones de emergencia, motivadas por una catástrofe natural, un conflicto bélico o cualquier otro desastre humanitario que tengan que afrontar las poblaciones.

Además, esta institución trabaja en campañas de educación para el desarrollo y sensibilización para acercar la realidad de los países del sur a la opinión pública, para lo cual fomenta foros de debate, grupos de trabajo de solidaridad y trabajo con los medios de comunicación.

La estrategia de esta organización denominada "Derechos para acabar con la pobreza" reafirma su compromiso con la lucha contra la pobreza y la injusticia. Para ello se requiere enfocar la energía y creatividad hacia el logro de los objetivos comunes, confian-

za entre todos los actores, que vivan y compartan valores, rindiendo cuentas de acciones en todos los niveles. Esto exige un compromiso creativo, aprendizaje continuo, reflexión crítica y cambio personal.

Esta organización presenta múltiples responsabilidades; con las personas y grupos pobres y excluidos con los que trabaja, y con los colaboradores, voluntarios, socios, donantes, gobiernos, personal y el consejo directivo. Considerando esta responsabilidad se ha creado el Sistema ALPS que destaca la responsabilidad de rendir cuentas a todas las partes interesadas, pero especialmente a las personas pobres y excluidas, y en particular a las mujeres y niñas.

ALPS es un marco que establece los requisitos, directrices y procesos clave de la rendición de cuentas en la organización, no sólo en términos de los procesos organizacionales necesarios para la planificación, supervisión, formulación de estrategias, aprendizaje, revisiones y auditorías, sino también de actitudes y comportamientos personales.

#### 4. Metodología de trabajo:

El Sistema ALPS se ha diseñado con el fin de:

- profundizar la responsabilidad de rendir cuentas a todas las partes interesadas, en particular a las personas pobres y excluidas con quienes se trabaja
- garantizar que todos los procesos creen espacios para la innovación, el aprendizaje y la reflexión crítica, además de reducir la burocracia innecesaria
- garantizar que una planificación sea participativa y sitúe el análisis de las relaciones de poder y el compromiso de mirar los derechos - en particular, los derechos de las mujeres - como el centro de todos nuestros procesos.

Los elementos principales de ALPS son:

- **Principios:** ALPS pretende reforzar la responsabilidad de rendir cuentas a las personas pobres y excluidas, y potenciar el compromiso con los derechos de las mujeres. Enfatiza la reflexión crítica y fomenta la transparencia. Requiere un análisis permanente sobre el poder.
- **Actitudes y comportamientos:** ALPS únicamente será efectivo si tanto el personal como los voluntarios, activistas, fideicomisarios y socios de Actio-nAid adoptan actitudes y se comportan de manera que encaje en nuestra visión, misión y valores compartidos.

- **Políticas y procesos organizacionales:** ALPS integra los ciclos de evaluación, formulación de la estrategia, planificación y revisión. ALPS incluye también procesos de auditoría para fortalecer aún más la rendición de cuentas del sistema. ALPS requiere transparencia en todo lo que realicemos; esto se describe en la política de información abierta.

## 5. Principales actividades:

- Es aplicable al conjunto de ActionAid y forma la base de su trabajo con sus contrapartes.
- Es aplicable al conjunto de ActionAid Internacional, incluidos afiliados, programas nacionales, y todas las unidades de la secretaría internacional. Todo el personal, voluntarios y consejos directivos (boards) deben considerarlo con el requisito principal de los procedimientos y procesos clave de rendición de cuentas.
- Forma también la base de nuestra asociación con otras organizaciones con las que trabaja. Si bien no se espera que todas nuestras contrapartes se adhieran a ALPS íntegramente, ActionAid no podrá establecer una asociación con ninguna organización que declare o practique valores y principios incompatibles con los que se mencionan en ALPS. Además, todas las asociaciones relacionadas con el flujo de recursos financieros desde ActionAid, en particular aquellas que gestionan iniciativas de desarrollo a largo plazo, deberán permitir que ActionAid trabaje según los requisitos de ALPS.
- Establece los requisitos y normas principales mínimos. Los Consejos Directivos (boards) y los administradores pueden ir más lejos (Ej. elaborando más revisiones de las requeridas) y se alienta al personal a que innove con nuevos procesos, ateniéndose a los principios, actitudes y comportamientos clave dispuestos en ALPS.

El guardián último de ALPS es el Director Ejecutivo, quien solicitará la aprobación del Consejo Directivo Internacional (Internacional Board of Trustees) para cualquier cambio sustancial del sistema.

## 6. Resultados obtenidos:

Los elementos principales del Sistema de Responsabilidad, Aprendizaje y Planificación ALPS son: evaluaciones, estrategias, planes estratégicos, planes y presupuestos anuales, revisiones estratégicas, revisiones de pares, revisiones de clima organizacional, procesos participativos anuales de revisión y reflexión, informes anuales, revisión anual de gobernabilidad interna, auditorías externas e internas, política de información abierta.

Los procesos organizacionales y los ciclos de planificación de ActionAid están diseñados para aumentar la influencia de las personas pobres y excluidas en el trabajo de ActionAid. Los planes, presupuestos y estrategias a nivel de las bases se desarrollan con personas pobres y excluidas. De esta manera, se determinan las estrategias de cada país, que a su vez influyen en la estrategia internacional de ActionAid.

ActionAid trabaja principalmente con y a través de contrapartes. A nivel de las bases, los programas se diseñan con la participación de la comunidad en todas las etapas; desde la evaluación inicial al ciclo de la planificación estratégica quinquenal y en el ciclo de planificación y revisión anual. El proceso participativo de revisión y reflexión es un mecanismo clave que fomenta la participación directa de las personas pobres y excluidas y de otras partes interesadas a nivel local.

Los programas nacionales, afiliados y asociados en más de cuarenta países conforman colectivamente ActionAid Internacional. Cada país cuenta con su propia estrategia nacional, desarrollada con las partes interesadas cada 5-6 años. Los planes y revisiones anuales guían los detalles del trabajo. Las revisiones y reflexiones participativas tienen lugar anualmente a escala nacional, para garantizar la participación efectiva y las opiniones de todas las partes interesadas. Se requieren revisiones externas al final de cada período de la estrategia. Además, se organiza una revisión de pares por cada país, de la que se encarga un equipo compuesto de miembros del consejo directivo (trustees) y empleados de ActionAid Internacional, con el fin de aprender y comentar sobre la consistencia del trabajo con las estrategias y políticas principales y comunes de ActionAid Internacional.

El trabajo de ActionAid Internacional es guiado por una estrategia internacional que se acuerda colectivamente cada 5-6 años. Es apoyado por una secretaría internacional compuesta de regiones, funciones y temas. Cada uno de estos (regiones, funciones y temas) cuentan con planes estratégicos que explican cómo trabaja cada unidad para apoyar la estrategia. Las campañas internacionales también tienen planes estratégicos y revisiones externas. Cada una de estas unidades tiene además un ciclo de revisión y planificación anual en el que las revisiones y reflexiones participativas juegan un rol central. Se requiere una revisión externa del conjunto de ActionAid Internacional cada cinco años.

Las auditorías y revisiones del clima laboral se realizan periódicamente para facilitar información adicional sobre la salud de la organización y sus diversas unidades. Las revisiones de gobernabilidad sobre el desempeño de los consejos directivos (boards) son realizadas por afiliados y por ActionAid Internacional.

El Manual completo de este sistema se encuentra disponible en la página web de esta iniciativa.

## **1. Nombre de la iniciativa:**

*Iniciativa Internacional para La Transparencia de la Ayuda (IATI)*

## **2. Institución coordinadora:**

Secretaría conformada por: Departamento de Desarrollo Internacional (Department for International Development, DFID), el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) y la organización sin fines de lucro Development Initiatives for Poverty Research (DIPR)

[www.aidtransparency.net](http://www.aidtransparency.net)

## **3. ¿En qué consiste?**

La IATI se creó en el Foro de Alto Nivel de Accra, Ghana, sobre "Eficacia de la Ayuda" en septiembre de 2008. Se trata de una iniciativa de múltiples grupos de interesados destinada a incrementar la transparencia de la información sobre la ayuda como medio para aumentar su impacto en la reducción de la pobreza.

Actualmente, la IATI cuenta con 18 miembros, trece de los cuales son donantes del Comité de Asistencia para el Desarrollo (DAC), además de organismos multilaterales que incluyen al Banco Mundial, el Banco Asiático de Desarrollo, el PNUD, GAVI y la Fundación Hewlett. Trece países en desarrollo han reconocido la IATI.

La Iniciativa es atendida por una pequeña secretaría conformada por el Departamento de Desarrollo Internacional (Department for International Development, DFID), el PNUD y la organización sin fines de lucro Development Initiatives for Poverty Research (DIPR) y es dirigida por un Comité Coordinador de múltiples interesados, que se reúne tres o cuatro veces al año.

Los Miembros del Comité Coordinador de la IATI son: Alemania, Australia, Banco Mundial, Betteraid, Burkina Faso, Civicus, Colombia, Comisión Europea, Development Initiatives for Poverty Research, Fundación Development Gateway, Fundación Hewlett, Ghana, Malawi, Montenegro, Nepal, Países Bajos, Papua Nueva Guinea, PNUD, Publish What You Fund, Reino Unido, República Dominicana, Rwanda, Transparency International y Vietnam.

El Comité Coordinador recibe ayuda técnica sobre las normas de la IATI del Grupo de Asesoramiento Técnico (Technical Advisory Group, TAG) de múltiples interesados, cuya integración está abierta a todas las partes interesadas.

## 4. Metodología de trabajo:

La IATI reconoce que muchas de las distintas partes interesadas desean acceder a información sobre la ayuda por muy diferentes motivos y considera que ninguna base de datos puede satisfacer las diferentes necesidades en su totalidad. En lugar de imponer un enfoque de “talle único”, la IATI reconoce la importancia de adaptar la información a las necesidades de los países asociados individuales y asegurar su compatibilidad con los presupuestos nacionales y los Sistemas de Gestión de la Ayuda (Aid Management Systems, AIMS). Por tanto, la IATI propone un enfoque alternativo en virtud del cual los miembros que suscriban voluntariamente la iniciativa asumirán la responsabilidad directa de publicar su información sobre la ayuda conforme a una norma acordada. La norma, que actualmente se encuentra en proceso de elaboración, estará conformada de cuatro partes:

1. Acuerdo sobre qué información se publicará;
2. Acuerdo sobre las definiciones comunes;
3. Acuerdo sobre un formato electrónico común;
4. Código de conducta.

El principio que subyace en este enfoque es “se publica una vez y se utiliza muchas”, lo que significa que solamente es necesario publicar la información sobre la ayuda una vez, en formato uniformizado, y que luego las diferentes partes interesadas la podrán utilizar una y otra vez para diferentes propósitos. Los miembros publican la información sobre su ayuda (en sus sitios web o a través de terceros) y registran la ubicación de la información en el Registro de la IATI, que cumple la función de catálogo y permite a los usuarios encontrar la información que buscan. Si bien algunos usuarios pueden desear obtener información directamente del Registro, muchos preferirán hacerlo a través de intermediarios de la información, que tomarán los datos brutos de la ayuda, los combinarán con otra información y los reorganizarán en función de propósitos específicos como, por ejemplo, para suministrar información sobre determinados sectores, países o temas.

La IATI procura aprovechar las iniciativas existentes, tales como los AIMS de los países, los presupuestos nacionales y las bases de datos del Comité de Asistencia para el Desarrollo (DAC) y el Sistema de Información sobre Acreedores (Creditor Reporting System, CRS). Si bien los países asociados que deseen hacerlo seguirán recabando datos para ingresarlos manualmente a sus AIMS como hasta ahora, se espera que en el futuro, una vez que se haya elaborado y comprobado la tecnología necesaria, tendrán la opción de transferir los datos en forma electrónica directamente del Registro de la IATI a sus AIMS, al menos en lo que respecta a los donantes de la IATI. Esto reducirá los costos de operación para ambas partes.

El enfoque de la IATI ofrece una serie de posibles ventajas para los proveedores del sur:

- Es una iniciativa totalmente voluntaria, que se implementa en etapas programadas entre fines de 2010 y fines de 2012;
- Cada proveedor mantendrá el control sobre su información sobre la ayuda sin que sea necesario que una organización externa presente/ingrese información;
- La publicación de datos en sus propios sitios web, con enlaces a la IATI, aumentará la visibilidad de sus actividades de cooperación;
- El modelo de la IATI permitirá descentralizar la recopilación de datos de múltiples organismos, para quienes no deseen crear un punto central de coordinación en el gobierno;
- El modelo de registro también podría incluir la cooperación no financiera entre los países como, por ejemplo, contener información de los que desean registrar las visitas de intercambio de experiencias o talleres para promover el aprendizaje entre pares.

## 5. Principales actividades:

La participación en la IATI está abierta a todas las partes interesadas. La IATI acoge con agrado la participación de los proveedores del sur en cualquiera de las siguientes modalidades:

- Como miembros plenos de la Iniciativa, lo que significa firmar la declaración de la IATI y comprometerse a cumplir el cronograma de implementación, disponible en el sitio: <http://aidtransparency.net/wpcontent/uploads/2009/06/iati-accra-statement-pl.pdf>
- Como observadores de la Iniciativa, lo que permite presentar comentarios sobre los proyectos de propuestas y asistir a las reuniones del Comité Coordinador (sin votar).
- Como miembros del Grupo de Asesoramiento Técnico TAG (Technical Advisory Group), que actualmente se encuentra elaborando propuestas detalladas para las cuatro partes de la norma de la IATI.
- Como participantes de las consultas y otros foros de la IATI donde se analice la Iniciativa.

- También pueden publicar información sobre su cooperación para el desarrollo, en consonancia con la norma de la IATI.

## **6. Resultados obtenidos:**

La IATI reconoce que tiene mucho que aprender de la participación de los proveedores del sur en el tema más amplio de la transparencia: uno de los puntos destacados en la Conferencia de la IATI de octubre de 2009 fue una presentación del portal brasileño sobre transparencia nacional. La IATI tiene un profundo interés en aprender de esta iniciativa así como de otras iniciativas de transparencia nacionales e internacionales.

Actualmente, la IATI está realizando una serie de misiones de investigación en los países signatarios para conocer sus sistemas de información actuales y analizar los cambios que serán necesarios para ayudarlos a presentar informes sobre la ayuda en cumplimiento de los requisitos de la IATI. La IATI responderá en forma favorable a toda solicitud futura de misiones de investigación de los proveedores del sur.

Una vez que se haya acordado la norma de la IATI, la Iniciativa contempla la elaboración de un paquete de sistemas de información que ayude a los signatarios y posibles signatarios a presentar informes congruentes con la norma de la IATI. Si existe suficiente interés entre los proveedores del sur, se podría desarrollar un paquete específico destinado a satisfacer sus necesidades, que aborde las dificultades específicas que enfrentan en la presentación de informes sobre la SSC.

Por último, la IATI ya está en contacto con una serie de diferentes iniciativas que procuran mejorar el envío de informes sobre la Cooperación Sur - Sur, incluyendo el trabajo que dirige el UNDCF (United Nations Capital Development Fund), la Dependencia de Cooperación Sur-Sur del PNUD, el DAC y AidData, que refleja una colaboración entre Development Gateway y los académicos estadounidenses que desarrollaron la Base de Datos de Información sobre la Ayuda a Nivel de Proyectos (Project-Level Aid Database, PLAID).

## **1. Nombre de la iniciativa:**

*Rendición de Cuentas y Transparencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Iberoamérica*

## **2. Institución coordinadora:**

Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD)

[www.lasociedadcivil.org](http://www.lasociedadcivil.org)

Uruguay

## **3. ¿En qué consiste?**

El proyecto "Rendición de cuentas y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica" cuenta con la participación de organizaciones de la sociedad civil de diez países iberoamericanos, se puso en marcha en junio de 2006. Es coordinado desde Uruguay por el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) y cuenta con el apoyo de la Fundación W.K.Kellogg.

El proyecto tiene como objetivo general contribuir al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en América Latina, ofreciéndoles alternativas de rendición de cuentas y transparencia. El mismo reconoce y se hace eco de un amplio movimiento en distintos países de todo el mundo para el fomento de un amplio diálogo sobre los principios que impulsan la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil como aspectos que, si bien no son los únicos, contribuyen a su legitimidad. Este proyecto pretende ser altamente inclusivo, promover la participación de los beneficiarios de las actividades de las OSC, de las organizaciones de base y de organizaciones institucionalizadas, generar modelos que fortalezcan a las organizaciones y contribuir a que un número cada vez mayor lleve adelante el debate sobre los principios de la transparencia y de la rendición de cuentas, trasladándolos a sus contextos y socios locales y retroalimentando los lazos nacionales y regionales. Llegar a entretrejer espacios locales con espacios regionales de forma adecuada, constituye una de las características clave para un proceso de diálogo pluralista e inclusiva.

## **4. Metodología de trabajo:**

Para contribuir a la solución de los problemas planteados y asumir los retos identificados, un grupo de organizaciones de América Latina y España -respondiendo a una invitación del Instituto de Comunicación y Desarrollo, ICD-, participan en la ejecu-

ción de este proyecto. Se trata de un grupo de organizaciones reconocidas en sus respectivos países y comprometidas con la promoción de la participación de las organizaciones de la sociedad civil en las tareas del desarrollo. Todas las organizaciones participantes en este proyecto han demostrado capacidad para la realización de investigaciones y de estudios aplicados y, lo que es más importante, voluntad y cualidades para impulsar que los resultados de estudios se conviertan en políticas concretas.

## 5. Principales actividades:

A través de un plan de trabajo y actividades interrelacionadas, este proyecto pretende realizar una propuesta y abordar desde las OSC y sus socios, colaboradores y otros 'stakeholders', la búsqueda de caminos para:

- Informar y fomentar un debate a diferentes niveles (nacional, regional, mundial) sobre la transparencia y la rendición de cuentas como factores de la legitimidad de las OSC.
- Promover el intercambio de conocimientos y de lecciones aprendidas entre las OSC en América Latina sobre la transparencia y rendición de cuentas como factores de su legitimidad, identificando las mejores prácticas al respecto y poniéndolas en común para su eventual replicación.
- Generar mayores capacidades, herramientas y recursos a partir del debate y el intercambio, que sean adecuados para avanzar en los aspectos de transparencia y rendición de cuentas de las OSC.

## 6. Resultados obtenidos:

**Informes nacionales:** Una de las actividades principales del proyecto fue la realización de diagnósticos nacionales sobre la situación e implicancias de la rendición de cuentas en cada uno de los países. Los estudios de tipo cualitativo, procuran contestar preguntas cruciales sobre la situación actual de la rendición de cuentas y la transparencia como factores de legitimidad de las OSC, de encontrar caminos de solución a los problemas detectados y de visualizar un conjunto de recomendaciones que puedan volcarse para su discusión e implementación voluntaria por distintos actores involucrados. Para esto se realizaron en cada país entrevistas y grupos de discusión con representantes de la sociedad civil, stakeholders y beneficiarios; monitoreos de medios; revisión de literatura publicada y no publicada sobre el tema; estudios de caso, etc. Los informes finales están a disposición en la página Web.

## **1. Nombre de la iniciativa:**

*Proyecto ESFERA*

## **2. Institución coordinadora:**

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC)

[www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org)

Suiza

## **3. ¿En qué consiste?**

El proyecto Esfera es una iniciativa internacional, con la que se aspira a mejorar la efectividad y la rendición de cuentas en el sector de la asistencia humanitaria. La Carta Humanitaria de Esfera y sus normas mínimas de respuesta humanitaria en casos de desastre nos enuncian los principios centrales por los que se rige la acción humanitaria y nos define, por primera vez, qué tipo de asistencia humanitaria tienen derecho a esperar las poblaciones afectadas por los desastres.

El propósito del proyecto es el de mejorar la calidad de la asistencia humanitaria ofrecida a las personas afectadas por desastres, así como mejorar el rendimiento de cuentas en el sector de la asistencia humanitaria producto de la respuesta a desastres.

## **4. Metodología de trabajo:**

Esfera se basa en dos ideas principales: primero, que deben tomarse todos los pasos necesarios para aliviar el sufrimiento humano que emana de conflictos o catástrofes y, segundo, que las personas afectadas por desastres tienen derecho a una vida digna y por ende a recibir asistencia. Esfera se compone de tres cosas a la vez: un manual, un amplio proceso de colaboración y un compromiso con la calidad y la rendición de cuentas.

Esfera representa una iniciativa voluntaria única que refleja la voluntad colectiva y la experiencia compartida de un amplio abanico de actores humanitarios. Entre ellos figuran organizaciones no gubernamentales (ONG) nacionales e internacionales, el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, organismos de las Naciones Unidas, organismos de donantes, gobiernos anfitriones y representantes de poblaciones afectadas. Desde su creación, el proceso del Proyecto Esfera ha tratado de ser inclusivo, transparente y representativo.

Bajo la égida de una Mesa Directiva constituida por representantes de distintas ONG, el reducido equipo del Proyecto trata de poner al alcance de todos los interesados los servicios de ayuda, el material y las posibilidades de capacitación que ofrece Esfera. Los fondos para financiar el trabajo del equipo del Proyecto proceden de las organizaciones miembros de la Mesa y de los donantes.

El Proyecto Esfera se basa en el Derecho Internacional Humanitario, los Derechos Humanos y el Derecho de los refugiados; y el Código de Conducta: Principios de conducta relativos al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las ONG.

## 5. Principales actividades:

- Análisis continuo de la incidencia del Proyecto en la labor humanitaria y rendición de cuentas.
- Elaboración del “Manual Esfera: Carta Humanitaria y normas mínimas de respuesta humanitaria en casos de desastre”.
- Capacitación con el propósito de mejorar el compromiso de los ejecutores con Esfera y la utilización efectiva del manual.
- Reuniones, talleres, publicaciones y proyectos para reforzar la diversidad y la representatividad regional de las organizaciones encargadas de gestionar y poner en práctica el Proyecto Esfera.
- Coordinación e interacción con otras iniciativas humanitarias para trabajar conjuntamente.

## 6. Resultados obtenidos:

**Metodología y Manual Esfera:** El contenido del Manual expresa claramente el objetivo de esta iniciativa articulándola con un “enfoque basado en derechos”, representa una revisión importante de lo que ha sido tradicionalmente la base de las intervenciones de socorro. El Proyecto Esfera considera que la asistencia humanitaria debe ser, por obligación y no por una cuestión de amabilidad, de muy alta calidad. Afirma que únicamente aquella asistencia que permite a las personas afectadas por desastres recuperar una “vida digna” es aceptable; puede que la generosidad de corazón y la caridad sean necesarias, pero no son suficientes. Al respecto, la Carta Humanitaria, la primera parte del Manual, “define las responsabilidades legales de los Estados y de las partes de cara a garantizar el

derecho a recibir asistencia y protección." Se basa en unos principios de derecho internacional contenidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos, en el Derecho Internacional Humanitario, y en la Convención sobre el Estatuto de los Refugiados (1951), entre otros. Las Normas Mínimas, la segunda parte del Manual, constituyen un intento de cuantificar las necesidades, en determinadas áreas de trabajo (suministro de agua y saneamiento, nutrición, ayuda alimentaria, refugio y planificación de emplazamientos, y servicios de salud), para cumplir las obligaciones legales que establece la Carta. Y lo hace articulando normas que deben cumplirse y proporcionando indicadores cuantificables para medir la consecución de esas normas. El Proyecto Esfera no lo incluye todo: omite algunas áreas de trabajo de socorro, y no pretende erigirse en un intento de satisfacer todas las necesidades de las poblaciones afectadas por desastres.

La influencia del Proyecto Esfera en el ámbito de la asistencia humanitaria es considerada positiva y debidamente difundida pues, además se incluyen normas de rendición de cuentas para las instituciones que realicen intervenciones de socorro, lo que permite apreciar y analizar no solamente los costos de las intervenciones sino la calidad de las mismas.

## **1. Nombre de la iniciativa:**

*Red de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) por la Transparencia (ONGxT)*

## **2. Institución coordinadora:**

Funcionan con un comité coordinador, conformado por cinco organizaciones asociadas, elegidas anualmente por las organizaciones miembros de la Red y una coordinación general que apoya la dinámica de la Red

[www.ongporlatransparencia.org.co](http://www.ongporlatransparencia.org.co)

Colombia

## **3. ¿En qué consiste?**

La Red de ONGxT es la expresión colectiva de organizaciones de la sociedad civil interesadas en consolidar una cultura de transparencia dentro del sector de las ONG colombianas, orientada por el principio de la autoregulación y autorganización encaminada a visibilizar y a generar confianza en lo que son y hacen las ONG.

La Red se conformó mediante una convocatoria realizada en el 2004 por la Corporación Transparencia por Colombia y la Comisión Colombiana de Juristas, que dio lugar a la conformación de la RED de ONG por la TRANSPARENCIA, como espacio promotor de una cultura de la transparencia mediante la visibilización de las acciones de las ONG.

Las ONG son una forma de agrupación de la sociedad civil, comprometida con la construcción del estado social y democrático de derecho que trabaja por el bien común. Desde esta responsabilidad y con la aspiración de ampliar la noción de lo público democrático en el país, las ONG y organizaciones del sector social de Colombia han decidido llevar a cabo esta iniciativa.

Hasta ahora, las ONG colombianas han estado reguladas y vigiladas de diversas maneras: presentan información sistemática a destinatarios y donantes, presentan de manera periódica información contable al Estado tanto nacional como local, son auditadas por empresas especializadas, etc. Sin embargo, un grupo considerable de ONG se interesó en avanzar hacia ejercicios de autorregulación: incrementando su visibilidad, presentando información pública permanente, sistemática y calificada sobre ellas mismas, como la mejor manera de dar a conocer lo que son y hacen, y de lograr la credibilidad y el respaldo público.

Hacer este esfuerzo de manera colectiva les brindó la posibilidad de demostrar que no se trata de una preocupación episódica de una ONG aislada, sino que es una tendencia de una buena parte del sector.

Los beneficios que obtienen las ONG que forman parte de la Red son: volverse más visibles y reconocidos, fortalecerse institucionalmente consolidando una cultura de transparencia, aprender a reconocer errores propios y generar formas de superarlos.

#### **4. Metodología de trabajo:**

Para concretar los objetivos expuestos se han propuesto avanzar simultáneamente en dos modalidades: Por una parte, fortalecer la Red Nacional ONG por la Transparencia, a la cual se vinculan las organizaciones que están interesadas y comprometidas con poner en sus sitios web un mínimo de información, de tal manera que cada una sea visible y transparente ante el público en general. En la actualidad la Red ONGxT cuenta con 103 organizaciones en distintas regiones del país, actuando en sectores muy diversos y con características de estructura y funcionamiento también diversas. De otra parte, y acogiendo la iniciativa de la Confederación Colombiana de ONG, han avanzado en alianza con esta última en el diseño y puesta en práctica de ejercicios sistemáticos de Rendición Social de Cuentas (RSC), entendidos como un esfuerzo colectivo de presentación ante la sociedad de algunos de los principales aportes que le hacen las ONG al desarrollo de la ciudad, la región y al País.

Durante el 2006 se hicieron dos ejercicios pilotos, uno en Manizales-Caldas y otro en Medellín-Antioquia. Ya para el 2007 se amplió el cubrimiento y se llevaron a cabo 5 ejercicios de RSC en diferentes regiones del país, que convocaron a 213 ONG.

#### **5. Principales actividades:**

- Conjuntamente con la Confederación Colombiana de ONG han iniciado la rendición social de cuentas: ejercicio colectivo de presentación ante la sociedad de algunos de los principales aportes efectuados por estas organizaciones al desarrollo de las ciudades, las regiones y el país.
- Proceso continuo para vincular más organizaciones a la Red de ONG por la Transparencia.
- Publicación de información clara, verídica y actualizada relativa a las organizaciones: órganos de gobierno y control, proyectos en desarrollo e informes de gestión y financieros. Esta información es difundida en la página web de cada organización que se hace responsable de su contenido.

- Acompañamiento a las organizaciones en el mejoramiento de sus estándares de información y en la actualización permanente de sus páginas web.

## **6. Resultados obtenidos:**

Implementación de la rendición social de cuentas en las organizaciones de Operación Sonrisa de la región de América Latina y el Caribe: En la actualidad las organizaciones que trabajan en 11 países de América Latina en representación de Operación Sonrisa Internacional (OSI) son entidades autónomas con diferentes niveles de desarrollo. Se pretende, de una parte, potenciar el conocimiento que tienen distintas instancias de cooperación nacional e internacional, así como de sectores públicos y del empresariado privado sobre el trabajo que desarrollan y cómo lo desarrollan las organizaciones de OSI a nivel de cada país en la región de América Latina y el Caribe; y de la otra, convertirse en un referente para la asignación de recursos basada en la mayor confianza y credibilidad. En la medida en que las organizaciones se visibilicen como un bloque regional capaz de responder efectivamente a las demandas de las comunidades más pobres y de generar una mejor calidad de vida a sus beneficiarios y beneficiarias, mayor es el reconocimiento y la confianza que pueden generar hacia los actores que financian y facilitan sus procesos.

De esta manera se busca fortalecer institucionalmente a las organizaciones nacionales de OSI en la región, dotándolas de una herramienta fuerte y competitiva para su Transparencia y Rendición de Cuentas, y haciéndolas más competitivas en los contextos nacionales e internacionales de prestación de servicios sociales.

Proyecto fortalecimiento de la cultura de la transparencia y de la rendición social de cuentas en las ONG colombianas: La Red de ONG por la Transparencia (ONGxT) se propone avanzar en la consolidación de su metodología de rendición social de cuentas (RSC) de las ONG. Para ello, durante el próximo año, entre febrero 2008 y enero 2009, trabajará en el desarrollo de un software para la captura on-line de la información de las ONG que voluntariamente quieren participar en los ejercicios de RSC; coadyuvará a la recolección, análisis y presentación al público (gobiernos, sector privado, cooperación y otras ONG) de la información sobre lo que son y hacen tanto las ONG que actúan en 5 regiones del país como las ONG que trabajan en más de dos regiones del país o a nivel nacional; así mismo, trabajará en el diseño y prueba de una metodología sencilla para la medición del impacto del trabajo de las ONG en un sector social y en 4 regiones, de tal manera que se empiece a dar cuenta de los cambios positivos en la calidad de vida de los pobladores como resultado de la acción de las ONG. Con todo el conocimiento aprendido y construido a lo largo de estos procesos se prepararán materiales analíticos

que permitan mostrar al público en general lo que son y hacen las ONG en Colombia y avanzar en la discusión y concreción de efectivos mecanismos de auto-regulación de las ONG en Colombia y América Latina.

Fortalecimiento de Prácticas de Transparencia y Rendición Social de Cuentas en Organizaciones de la Sociedad Civil en América Latina con énfasis en Uruguay, Argentina, Ecuador y Colombia. Este proyecto es un esfuerzo por consolidar una cultura de Transparencia y Rendición de Cuentas en el sector de las Organizaciones no Gubernamentales en América Latina. La idea es unir las experiencias que cada país ha tenido con las organizaciones participantes, con el fin de fortalecer y elevar al más alto nivel la cultura de Transparencia y Rendición de Cuentas. Para que así, las Organizaciones de la Sociedad Civil sean aun más visibles y cuenten con mayor credibilidad, ante los gobiernos, ciudadanos y otras Organizaciones.

## **1. Nombre de la iniciativa:**

*Código de Conducta para las Organizaciones No Gubernamentales del Caribe*

## **2. Institución coordinadora:**

Centro de Desarrollo Político del Caribe (CPDC)

[www.cpdngo.org](http://www.cpdngo.org)

Barbados

## **3. ¿En qué consiste?**

Este Centro es una coalición de organizaciones no gubernamentales del Caribe que fue establecido en 1991 para sensibilizar a las organizaciones no gubernamentales y público en general sobre la importancia de la incidencia en políticas públicas y su impacto en la estrategia de desarrollo del Caribe.

Sus objetivos principales consisten en: (1) brindar asistencia a las ONG para el análisis del impacto de las políticas públicas; (2) compartir información sobre políticas públicas para la toma de decisiones; y, (3) trabajo conjunto para influir y lograr un cambio positivo en el proceso de desarrollo de la región.

Los miembros de este Centro son redes de ONG regionales y nacionales. El Centro está conformado por 25 redes ubicadas en distintos países del Caribe y, algunas de nivel regional.

Para su funcionamiento el Centro cuenta con un Código de Buena Conducta, este documento contiene lineamientos a ser cumplidos por todos los miembros de la región.

## **4. Metodología de trabajo:**

El Centro trabaja en cinco líneas de acción: Creación de Capacidades en las ONG, Gobernabilidad, Libre Comercio, Participación de la Sociedad Civil y Cambio Climático.

## **5. Principales actividades:**

- Análisis de la situación legal de las organizaciones no gubernamentales
- Revisión de leyes y regulaciones para las organizaciones no gubernamentales
- Investigaciones sobre responsabilidad social empresarial

- Manifiestos sobre el reconocimiento legal de las organizaciones no gubernamentales
- Incorporación de la visión de género en las políticas públicas
- Elaboración de herramientas para la participación de las organizaciones no gubernamentales.

## **6. Resultados obtenidos:**

Entre los múltiples resultados obtenidos por este Centro, destacamos la elaboración de un Código de Conducta para las Organizaciones no Gubernamentales del Caribe. Este Código es una herramienta fundamental en el proceso de autoregulación de las ONG y demuestra como las organizaciones de la sociedad civil pueden trabajar conjuntamente a nivel regional, estableciendo normas y estándares de calidad en el sector.

El Código de Conducta, hace referencia a la organización interna de cada ong y sus relaciones con otras ONG locales, nacionales y regionales. Además, regula las relaciones entre ONG, beneficiarios, gobierno y cooperantes. Es importante mencionar que también se han incluido lineamientos para las relaciones entre las ong y el sector laboral, sector privado y los medios de comunicación.

El Código desarrolla los siguientes temas:

- Principios y valores fundamentales
- Compromiso de transparencia y rendición de cuentas
- Gobierno interno
- Estructura de funcionamiento
- Conflictos de interés
- Recursos humanos
- Comunicación
- Participación de beneficiarios
- Transversalidad de género
- Sostenibilidad
- Relaciones con los demás actores
- Cooperación mutua
- Resolución de conflictos internos y externos
- Sanciones

## 1. Nombre de la iniciativa?

*Índice CIVICUS de la Sociedad Civil*

## 2. Institución Coordinadora

Alianza Mundial para la Participación Ciudadana CIVICUS

<http://civilsocietyindex.wordpress.com/>

Sudáfrica

## 3. ¿En qué consiste?

La misión de CIVICUS es fortalecer la acción ciudadana y la sociedad civil en todo el mundo. CIVICUS apoya el derecho de los ciudadanos y ciudadanas a organizarse, fortalece las organizaciones de la sociedad civil y fomenta mejores términos de trabajo conjunto con los gobiernos, con el sector privado y las instituciones internacionales.

Con base en los desafíos que enfrenta la sociedad civil, y en apoyo a la misión de CIVICUS, la organización ha adoptado tres Direcciones Estratégicas, que se complementan y refuerzan mutuamente, para guiar su trabajo durante los próximos cinco años (2008-2012). Esas Direcciones Estratégicas son:

- Protección de los derechos de los actores de la sociedad civil.
- Fortalecimiento de las buenas prácticas dentro de la sociedad civil.
- Fortalecimiento de la capacidad de la sociedad civil de influir en las políticas y prácticas de los gobiernos, de las instituciones internacionales y del sector privado.

El Índice CIVICUS de la Sociedad Civil (ISC) es un proyecto de investigación-acción que intenta evaluar el estado de la sociedad civil en distintos países del mundo, con la intención de crear una base de conocimiento e ímpetu para actividades que tengan como objetivo fortalecer la sociedad civil. El Índice está siendo implementado por y para las organizaciones de la sociedad civil, pero al mismo tiempo también involucra activamente a representantes del mundo académico, gobiernos, fundaciones y estructuras donantes, y al público en general, hacia el cual también se diseminarán los resultados del proyecto. El ISC procura generar y compartir conocimiento útil y relevante sobre el estado de la sociedad civil al igual de incrementar la capacidad y compromiso para el fortalecimiento de la sociedad civil por parte de actores clave interesados directos.

Sus metas son mejorar la sostenibilidad y fortalezas de la sociedad civil, y fortalecer las contribuciones a un cambio social positivo por parte de la sociedad civil.

#### **4. Metodología de trabajo:**

El ISC está diseñado para evaluar cuatro dimensiones relacionadas con la sociedad civil: (1) la estructura de la sociedad civil, (2) el ambiente exterior dentro del cual existe y opera la sociedad civil, (3) los valores que identifican y se ven promovidos en el espacio de la sociedad civil, y (4) el impacto de las actividades ejercidas por los actores de la sociedad civil. Las dimensiones son divididas en sub-dimensiones, bajo las cuales se encuentran los distintos indicadores (74 en total).

#### **5. Principales actividades:**

Las actividades que se realizan en los países donde se implementa el ISC combinan investigación de literatura secundaria existente, con diversas actividades de investigación primaria de carácter participativo. El instrumento para asegurar este carácter son los métodos de investigación y acción participativos. Los mecanismos de implementación aseguran una sinergia entre CIVICUS, la organización nacional coordinadora (ONC), el Equipo Nacional del Índice (ENI), y los distintos interesados directos, es decir aquellas organizaciones con vinculación e intereses, de una u otra forma en la sociedad civil (como organismos del estado, medios de comunicación, sector académico y por supuesto, las mismas organizaciones de la sociedad civil). Así, los interesados directos no únicamente son encuestados por el proyecto sino que su voz es incorporada de igual manera mediante otras actividades, como encuentros regionales y nacionales. Por otro lado, el Grupo Consultor Nacional (GAN) se reúne al menos dos veces: al comienzo y al final del proyecto. Inicialmente el GAN se encarga de adaptar y validar la metodología en el contexto del país. El ENI coordina la investigación secundaria y primaria en cada una de las cuatro dimensiones identificadas de la sociedad civil.

Al culminarse los ejercicios de investigación el GAN se reúne nuevamente y actúa como "jurado", otorgando puntajes de 0 a 3 a cada uno de los 74 indicadores (los estándares universales de puntajes diseñados para acomodar particularidades a nivel de país, mientras, al mismo tiempo permite la comparación entre países). Estos puntajes entonces se agregan al puntaje de cada sub-dimensión y, finalmente constituyen un total general de cada una de las cuatro dimensiones de la sociedad civil, creando el 'Diamante' de la sociedad civil.

Una vez que el Grupo de Asesoramiento Nacional ha dado puntaje a cada indicador, los hallazgos de la investigación y sus puntajes son presentados y validados en un taller nacional, evento al que asisten de 80 a 200 participantes, representando distintos interesados directos y diversos sectores (sociedad civil, gobierno, estructuras bilaterales y donantes, empresas privadas, academia, medios de comunicación, etc.) y en el que se discuten estrategias para priorizar y enfrentar las debilidades identificadas. La publicación del informe final del país incluirá de esta manera los hallazgos de investigación, los puntajes al igual que resultados del taller nacional.

## **6. Resultados obtenidos:**

El ISC no realiza actividades específicas que reclamen la consolidación del papel de la sociedad civil. Sin embargo, el ISC es una herramienta única para preparar con eficacia y en el propio terreno futuras iniciativas destinadas específicamente a fortalecer la sociedad civil. La articulación de las distintas fuerzas de la sociedad posibilita generar un diagnóstico compartido y por ende facilita el compromiso de todas las fuerzas, lo que en sí mismo fortalece a la sociedad civil. También la sociedad civil en general se ve fortalecida con el ejercicio del ISC, ya que se producen varios resultados que se encuentran estrechamente relacionados y que se apoyan mutuamente:

- (1) Se crea conocimiento relevante para y sobre la sociedad civil.
- (2) Se extraen lecciones y se aprende de estrategias que se comprueban exitosas.
- (3) Se genera un sentimiento de propiedad y pertenencia en una amplia base de la sociedad civil.
- (4) Se asegura la voluntad política y el compromiso para atacar las debilidades que se detecten y para potenciar las fortalezas.

## **1. Nombre de la iniciativa:**

*NGOAlliance*

## **2. Institución coordinadora:**

NGOAlliance

[www.ngoalliance.org](http://www.ngoalliance.org)

USA-Perú

## **3. ¿En qué consiste?**

NGOAlliance se estableció en respuesta al crecimiento, tanto en tamaño como en importancia, de las organizaciones no gubernamentales (ONG). Las ONG se han convertido en participantes influyentes en todos los campos, desde el comercio internacional y negociaciones medioambientales, hasta en el suministro de servicios básicos para los sectores más pobres de la población.

Para que dichas organizaciones florezcan la información sobre su gobernabilidad, finanzas y programas debe estar fácilmente asequible, volviéndolas responsables ante la sociedad a la que le sirven. Dicha información también ayudará a que donantes potenciales identifiquen programas en los que puedan estar interesados. NGOAlliance se dedica al suministro de esta información en una manera clara y en un formato de red comparable.

NGOAlliance está comprometida a suministrar información básica y comparable en la red sobre las ONG, con el fin de aumentar el conocimiento acerca de la labor crucial que estas juegan en la sociedad, mientras mejoran sus posibilidades de financiamiento. Además, NGOAlliance busca trabajar con organizaciones de metas similares para estandarizar formatos de información básica para ONG.

## **4. Metodología de trabajo:**

Existe un interés creciente (en particular por parte de las mismas ONG) en incrementar la legitimidad del sector a través del aumento de mecanismos de responsabilidad y transparencia. La tendencia ha venido siendo establecer criterios por país, pero este método no es confiable ni comparable. Lo que se necesita es un criterio internacional de fácil acceso administrado por una organización de alta reputación. Este enfoque trae varios beneficios:

- Apoyo a las ONG para establecer criterios básicos de gobernabilidad que aseguren la responsabilidad del sector frente a las comunidades con las que trabajan.
- Fomento de un mayor grado de filantropía doméstica en países en vías de desarrollo, proveyendo una fuente confiable de información de posibles receptores de recursos, sus actividades y su veracidad.

## 5. Principales actividades:

La estrategia consiste en realizar un programa piloto en el Perú para probar la metodología y el interés de las ONG, trabajando conjuntamente con organizaciones que cuentan con metas similares, con el propósito de crear un criterio nacional (y luego regional) común para la transparencia de ONG.

La meta es tener un formato de red asequible a donantes, a los medios y demás partes interesadas, que provea información básica sobre las ONG, y que pueda ser obtenida utilizando diferentes criterios de búsqueda por país, tipo de ONG o por misión de la organización.

Perú fue seleccionado por ser uno de los países en vías de desarrollo con un gran número de ONG, poca supervisión pública o privada y alta calidad de investigadores. La reciente discusión sobre la falta de transparencia de estas ONG es otro de los factores influyentes.

El objetivo del programa piloto busca determinar lo siguiente:

- ¿Qué información útil puede ser obtenida?
- ¿Cuánto cuesta obtener esta información?
- ¿Están las ONG dispuestas a divulgar públicamente información acerca de su gobernabilidad, programas, comunicaciones y finanzas? (convirtiendo la ONG en una entidad transparente).

## **6. Resultados esperados:**

El programa piloto en Perú se encuentra en ejecución actualmente y espera los siguientes resultados:

- Establecer un acuerdo sobre información básica de las ONG en términos de su gobernabilidad, comunicación y finanzas, que estará disponible por medio de un formato de red.
- Incrementar la legitimidad de las ONG en países en vías de desarrollo (en este caso particular en Perú) por medio de mecanismos de transparencia y 'accountability'.
- Mejorar el acceso a financiamiento y aumentar el potencial del sector para así poder suplir las necesidades de la sociedad.



# Segunda Parte

---

Buenas Prácticas  
de Autoregulación,  
Transparencia y Rendición  
de Cuentas en  
el Ecuador



# III. Segunda Parte:

## Buenas Prácticas de Autoregulación, Transparencia y Rendición de Cuentas en el Ecuador

### 1. Nombre de la iniciativa:

*Programa de Fortalecimiento Institucional*

### 2. Institución coordinadora:

Fundación de Asistencia Psicopedagógica para Niños, Adolescentes y Adultos con Retardo Mental y/o en Circunstancias Especialmente Dífíciles, FASINARM

[www.fasinarm.org](http://www.fasinarm.org)

### 3. ¿En qué consiste?<sup>4</sup>

FASINARM es una fundación privada, sin fines de lucro, creada en 1966 por la educadora especial Marcía Gilbert de Babra, como una respuesta a las necesidades educativas de niños con discapacidad intelectual en Guayaquil, Ecuador.

En el año 2010, al cumplir 44 años de trayectoria, FASINARM es actualmente una institución que ofrece una secuencia completa de servicios para personas con discapacidad, cuenta con una sólida imagen y proyección internacional, y sus acciones generan la participación de personas, organizaciones y redes a nivel local.

El crecimiento cuantitativo y cualitativo de estas acciones ha sido posible gracias a la calidad profesional de los técnicos, el entusiasmo de un activo cuerpo de voluntarios, el compromiso de las familias, y el respaldo de una comunidad que ha manifestado su deseo de involucrarse en la temática, apoyando la sostenibilidad institucional.

Un factor importante para este sostenimiento se relaciona también con el modelo de gestión social aplicado por sus directivos, cuya práctica ha asegurado, en la medida que lo permite la incertidumbre, la permanente alineación de la misión y visión de FASINARM frente a las demandas de los usuarios y del entorno, en el marco de los

---

<sup>4</sup> La descripción de la iniciativa, metodología, actividades y resultados fueron elaborados por Gilda Macías, Miembro del Comité Ejecutivo del Consejo Directivo de Fasinarm, con el objetivo de colaborar con este documento. 13 de octubre 2010.

principios expresados en su Código Ético. Características de este modelo han sido los procesos de planificación participativa llevados por la institución en diversos momentos de su historia<sup>5</sup>, lo cual ha implicado para su personal el planteamiento de perspectivas de cambio social en el contexto de un aprendizaje en red, fomentando la transparencia en el actuar de la institución.

#### **4. Metodología de trabajo:**

Conforme lo explicado en el punto anterior, FASINARM ha atravesado procesos de reflexión que le han permitido reconocer en qué forma su cultura es un factor que facilita o limita el brindar respuestas efectivas en los actuales escenarios -internos y externos- para poder planificar acciones deliberadas de cambio que posibiliten brindar sus servicios con mejor calidad y oportunidad.

Esta permanente reflexión crítica ha originado procesos conducentes a:

Un análisis sobre el funcionamiento actual, tanto de sus capacidades técnicas (tecnología, recursos financieros o instalaciones) como de sus capacidades sociales (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, cultura).

El dominio intelectual de la institución, es decir, un conocimiento de su origen, principios, misión, visión, y estrategias.

Una interpretación del contexto en el cual está inserta la organización y la definición del rol que considera debe cumplir para lograr sus propósitos.

Desde el año 2000, el Programa de Fortalecimiento Institucional se ha realizado en el contexto del modelo PEYDI<sup>6</sup> (Planeación Estratégica y Desarrollo Institucional), en cuya aplicación ha sido formada una de las personas miembros de la institución.

#### **5. Principales actividades:**

Lo importante de un proceso de fortalecimiento institucional es crear espacios reales de participación donde los diversos actores puedan involucrarse en la definición

---

<sup>5</sup> FASINARM 2000 (proceso desarrollado entre 1989-1990), FASINARM 2010 (proceso desarrollado entre los años 2000-2002) Se encuentra en marcha el proceso FASINARM 2015 (a desarrollarse entre 2010-2011).

<sup>6</sup> El modelo PEYDI fue creado por las profesionales colombianas Cristina Neira de Fonseca y Lucía Posada, con el aval de ICCO - Holanda (Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo).

de objetivos y resultados, creando confianza y credibilidad mutua para su crecimiento. Desde la perspectiva señalada, los intentos de modificar la cultura institucional son más eficaces si se basan en procesos de mediación y negociación, lo cual implica la adopción de acuerdos de trabajo y respeto a la voluntad de la gente para cambiar.

FASINARM cuenta con la siguiente estructura orgánico-funcional:

- Consejo Directivo: es el máximo nivel de autoridad y está conformado por las ex-directoras generales de FASINARM, los representantes del voluntariado y de la Asociación de Padres, y ciudadanos reconocidos de la comunidad guayaquileña, respetando principios de equidad de género, generacional, y diversidad de sectores de trabajo de quienes lo integran.
- Comité Ejecutivo del Consejo Directivo: Lo conforman tres miembros del Consejo Directivo (dos de ellos ex directoras generales de FASINARM) y se encarga de asegurar el cumplimiento de los acuerdos establecidos por el pleno del Consejo Directivo, acompañando a la Dirección General en su ejecución.
- Dirección General: ejecuta los acuerdos del Consejo Directivo y dirige la institución en sus aspectos programáticos, administrativos y financieros, con el apoyo de las direcciones y coordinaciones de programas.
- Direcciones y coordinaciones de programas: son responsables directos de cada uno de los programas a su cargo.
- Personal operativo: instructores, docentes, técnicos especialistas, que trabajan directamente con los usuarios/clientes.
- Personal administrativo y de servicio: brinda soporte a las actividades de toda la institución.

Además de un personal de planta de 80 miembros, la institución cuenta con otros grupos permanentes de apoyo:

- Grupo voluntario "Amigos de FASINARM": lo forman alrededor de 35 voluntarios que realizan eventos benéficos y apoyan todas las actividades institucionales.
- Asociación de Padres: promueve programas de integración y recreativos para sus hijos y organizan eventos de información y capacitación a la comunidad sobre la temática de la discapacidad intelectual.

## 6. Resultados obtenidos:

La intervención institucional a través del modelo PEYDI, se ha visto enriquecida por la experiencia de los participantes en aprendizajes sobre cambio institucional, cuyos supuestos enmarcan la capacitación como generadora de cambios y las instituciones prestadoras de servicios como sistemas sociales que se caracterizan por su particular cultura. En ese sentido, y con miras a la sostenibilidad institucional en las próximas décadas, desde el año 2008 FASINARM ha incursionado en programas de fortalecimiento del liderazgo para los relevos generacionales. Este tipo de intervención ha permitido insertar a los nuevos líderes en la cultura organizacional y acceder a nuevos conocimientos, destrezas y actitudes, de forma de promover una participación más homogénea entre todos los involucrados.

Los procesos de cambio de comportamiento institucional son complejos y FASINARM está dispuesta a invertir tiempo y trabajo en lograrlo. Su protagonismo en el sector social, la continuidad de sus acciones y su naturaleza innovadora, evidencian las infinitas posibilidades transformacionales de la institución, y convierten una propuesta de cambio en un desafío para toda la organización.

## **1. Nombre de la iniciativa:**

*Sistema de Gestión de Calidad Certificado bajo Normas ISO 9001: 2008*

## **2. Institución coordinadora:**

Fundación Esquel

[www.esquel.org.ec](http://www.esquel.org.ec)

## **3. ¿En qué consiste?<sup>7</sup>**

Fundación Esquel es una organización de la sociedad civil, privada y sin fines de lucro, cuya misión es contribuir al desarrollo humano sustentable, al mejoramiento de la calidad de vida de los más pobres y a la construcción de una sociedad democrática, responsable y solidaria.

La constitución de un *Sistema de Gestión de Calidad* (SGC) ha sido para Esquel un salto en sus mecanismos de transparencia. El contar con un sistema de esta naturaleza permite avanzar desde un ejercicio de rendición de cuentas centrado en la figura de ‘accountability’ propia a lo financiero a un ejercicio de responsabilización sobre la gestión de proyectos donde se audita la gestión técnica institucional en relación a los procesos que derivan en la generación de resultados en términos del rendimiento que deben tener los programas y proyectos de una organización con finalidad pública. En este sentido, se trata de un nivel superior, en donde la responsabilidad con la gestión, como un principio de autorregulación que es una muestra de un compromiso interno de la organización con la transparencia.

Los sistemas de gestión de calidad, en adición, son mecanismos de ordenamiento institucional. Estos permiten generar procesos de autoobservación que son claves a la hora de adoptar alternativas y responder a los requerimientos de los actores a los que la organización sirve. Es fundamental en los sistemas de gestión de calidad el contar con un sistema explícito para generar ajustes a la gestión a partir de tomar acciones correctivas y preventivas que motorizan el mejoramiento continuo de la organización.

## **4. Metodología de trabajo:**

El Sistema de Esquel partió de la transformación del sistema de trabajo interno de un modelo de gestión por proyectos a un modelo de gestión por procesos.

---

<sup>7</sup> La descripción de esta iniciativa, metodología, actividades y resultados han sido elaborados por Humberto Salazar, Coordinador de Seguimiento de Fundación Esquel quien estuvo involucrado directamente en esta iniciativa.

La gestión por procesos parte de algunos elementos metodológicos centrales:

- La implantación de un modelo de liderazgo distribuido que establece formas de trabajo sustentadas en relaciones horizontales al interior de los equipos.
- La incorporación de un modelo donde las funciones y responsabilidades asignadas son transversales a la gestión de las unidades administrativas y por tanto rompen los aislamientos entre las mismas.
- La identificación de los procesos institucionales en la dimensión de las prácticas efectivas del trabajo cotidiano. A partir de estas prácticas efectivas se construyen y mejoran los procedimientos propios a cada proceso.
- La definición de un sistema de medición de procesos para identificar grados de implantación, necesidades de ajuste o reforma de los mismos.
- El establecimiento de un modelo de organización y manejo de la información que se genera en el marco de la gestión técnica de los proyectos.
- La definición de instrumentos para garantizar la satisfacción de los actores a los que la organización sirve. Esto significa contar con un sistema de detección de grados de satisfacción y de medición de los efectos que las intervenciones provocan.

## **5. Principales actividades:**

Las actividades contempladas en el SGC se desarrollan en relación con las distintas fases del proceso de gestión de proyectos.

El Sistema incluye en su mapa de procesos: los procesos estratégicos, los procesos de cadena de valor articulados a la gestión por proyectos y los procesos habilitantes donde resaltan aquellos vinculados al manejo de la documentación y sistemas de contratación y proveedores que son fundamentales para sostener un modelo de gestión de calidad.

En relación con la cadena de valor se incluye un ordenamiento que organiza los procesos de la gestión de proyectos en una línea que incluye: la gestión de propuestas, el aprestamiento de un proyecto –que considera la formulación de la planificación operativa y la redefinición de la viabilidad técnico/política y financiera-; la ejecución; el cierre de un proyecto –que incluye un proceso para dejar a punto el cierre de un proyecto y generar rendición de cuentas entre actores y un proceso de sistematización y recuperación de

la experiencia y productos de conocimiento generados por el proyecto-; el seguimiento -que mantiene un proceso de acompañamiento constante en el monitoreo del avance en relación con actividades y resultados y que en una fase de Evaluación Ex post identifica efectos-; el sistema de gestión del conocimiento que busca identificar y sistematizar los conocimientos generados por la institución en sus diferentes proyectos.

## **6. Resultados obtenidos:**

El SGC de Esquel implica como resultados relevantes los siguientes:

La instauración de una cultura organizacional que posiciona nuevos liderazgos en relación con procesos.

La organización de un sistema de trabajo sustentado en acuerdos, en la identificación de las prácticas institucionales y en una visión de mejoramiento continuo con base a parámetros medibles.

La generación e implantación de instrumentos que favorecen un contacto intencionado dirigido a racabar información de los actores y a promover su participación y la evaluación de estos de las intervenciones.

La sistematización y ordenamiento de la información que permite regular el trabajo y contar con una memoria extensiva de las intervenciones que deriva en posibilidades de tomas de decisión con base a información.

Una mejora de la eficiencia y efectividad general de las intervenciones que se sustenta en la mejora continua de los procesos de trabajo.

## 1. Nombre de la iniciativa:

*Solidaridad y autofinanciamiento al servicio de las personas con discapacidad*

## 2. Institución coordinadora:

Fundación Hermano Miguel

[www.fundacionhermanomiguel.org](http://www.fundacionhermanomiguel.org)

## 3. ¿En qué consiste?<sup>8</sup>

Fundación Hermano Miguel es una organización de derecho privado, sin fines de lucro, que contribuye al desarrollo de las personas con discapacidad a través de la entrega de servicios integrales en los campos social, médico y de rehabilitación. Fue fundada en el año 1984. A partir de 1989 se enfocó exclusivamente en el área de discapacidad física, pues se pudo constatar que era un campo desatendido tanto por el sector público, como por el privado. Poco a poco fue implementando la infraestructura necesaria para ofrecer órtesis, prótesis, rehabilitación física y acompañamiento psicológico. También ha tenido un involucramiento activo en temas de inserción laboral y en incidencia de política pública a favor de las personas con discapacidad.

Actualmente, esta Fundación ofrece una gama de productos y servicios integrales a aproximadamente 700 personas por mes. El 75% de sus pacientes se concentran en el programa de rehabilitación, de los cuales, alrededor de 300 acuden al laboratorio de órtesis y prótesis. La fundación aplica una política de subsidios cruzados, con el fin de ayudar a las personas con menor capacidad económica, lo que implicó diversificar los nichos de mercado, manteniendo el grupo objetivo que responde a su misión social. Además, ha incursionado en actividades de autofinanciamiento más agresivas, como formar parte de un laboratorio de órtesis y prótesis que atiende a otro segmento socio económico e impulsó una iniciativa para la ejecución de un programa de reciclaje.

Durante los primeros años de la organización se buscó levantar fondos para apoyar iniciativas de otras organizaciones no gubernamentales, actuando como organización de segundo piso y como apoyo en el desarrollo de propuestas e implementación de proyectos de impacto social. Debido a la experiencia acumulada, su misión se redefinió

---

<sup>8</sup> La información de esta iniciativa ha sido incorporada gracias a la colaboración de Verónica Suárez, Directora de Gestión y Desarrollo de la Fundación Hermano Miguel. Además, se ha utilizado la información del estudio de caso de la Fundación Hermano Miguel elaborado por Paola Estupiñán para el Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team NESsT, 2008.

para actuar directamente como una organización que atiende a personas con discapacidad. La idea de autofinanciamiento fue implementada desde el inicio con el fin de asegurar que podría operar a lo largo del tiempo. Hasta el momento ha sido una estrategia exitosa que ha permitido ampliar el impacto social alcanzado por la fundación.

#### **4. Metodología de trabajo:**

La administración de actividades de autofinanciamiento ha significado enfrentar los siguientes desafíos:

- Buscar equilibrio entre subsidiariedad y autosustentabilidad, con el fin de mantener el apoyo a los grupos de escasos recursos y a la vez cubrir gastos administrativos y capitalizar un superávit para renovar equipos, darles mantenimiento adecuado y mejorar los salarios.
- Diversificar las actividades de autofinanciamiento, evitando un aumento de los gastos en desproporción a los ingresos y los desfases en el flujo de caja.
- Distribuir adecuadamente el tiempo entre actividades relacionadas con la misión y las que podrían generar más ingresos. Ser eficientes y entregar productos de buena calidad sin que ello incida negativamente en la percepción de los donantes.

La Fundación ha aplicado estrategias de:

1. Atender al grupo objetivo, con misión social y buscar otros nichos que puedan pagar los servicios a costos reales (personas del estrato económico alto, empresas privadas, Estado).
2. Diversificación de productos:
  - Incremento de productos/servicios relacionados: inicialmente trabajaba con órtesis y prótesis, pero hoy también fabrica ayudas técnicas de alta tecnología. Se ofrecen alrededor de 350 artículos distintos. Igualmente, agregó servicios, tales como terapia ocupacional, terapia de lenguaje, atención psicológica, diagnóstico, atención preventiva, odontología, entre otros.
  - Incorporación de productos no relacionados: uso de patentes, reciclaje de productos, talleres para mujeres jefas de hogar, inversiones y arrendamiento de espacio físico.

3. Estrategias de riesgo compartido con otra figura legal: Proyección Futura (sociedad de hecho) y Protéus (compañía limitada). Estrategia de reducción de costos.
4. Considerarse como una empresa social lo cual implica implementar una gestión eficaz y eficiente, que genere recursos para invertirlos en el cumplimiento del Plan Estratégico, además de ser atractivos para la *inversión social*.
5. Cumplir fielmente con toda la normativa legal, tributaria y aduanera.

## 5. Principales actividades:

El sector de salud, particularmente el que se orienta a discapacidades, se enfrenta a la creciente demanda de servicios y paralelamente, a la disminución de fuentes de ingreso de donantes públicos o privados, lo que lleva a buscar diversas estrategias de autofinanciamiento. En la actualidad, la fundación ejecuta algunas alternativas, bastante diversificadas; a continuación se mencionan las principales:

- **Venta por productos:** órtesis y prótesis producidas en el país con material nacional e importado. Ayudas técnicas (muletas, sillas de ruedas, entre otros), que se elaboran cuando responden a requerimientos especiales o, en su defecto, son importadas.
- **Tarifa por servicios:** servicios de rehabilitación, terapias y otros entregados por el Centro Médico y Odontológico, servicio de audiología, servicio de psicología. Se incluyen los convenios firmados con empresas para servicio preventivo y de rehabilitación, o para entregar el carnet ocupacional que solicita el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS.
- **Uso de activos fijos:** alquiler de equipos audiovisuales y de espacio físico (auditorio) para reuniones y clínicas de ventas. Además de 5 locales comerciales en los exteriores de su infraestructura.
- **Dividendos por inversiones:** la fundación realiza inversiones de corto plazo y además, está planificando un fondo para un fideicomiso que le permita generar ingresos financieros para cubrir los gastos administrativos. Esta meta está ya trazada para el año 2011 y el Plan de Recaudación de fondos es la herramienta para llegar a ello. En este punto tiene algunas limitaciones por el marco legal, ya que sólo se puede generar este fideicomiso con donaciones específicas para ello y no con el superávit resultante de la fundación, puesto que éste debe utilizarse para cumplir con el objeto social de la misma.

Adicionalmente la fundación tiene una alianza con una sociedad de hecho y una empresa:

- Proyección Futura: es un centro artesanal de acopio que maneja reciclaje de chatarra, papel, cartón y muebles usados. La distribución de las utilidades es: 50% para la fundación y 50% para los jóvenes emprendedores que gestionan actualmente las actividades de esta organización.
- Protéus: es un laboratorio de órtesis y prótesis privado que atiende a un nicho de mercado cuyos ingresos se ubican en el estrato alto.

La Fundación se ha preocupado por definir procesos, procedimientos, establecer estrategias de recursos humanos, describir perfiles y evaluar la carga laboral, de tal manera que se estableció la capacidad instalada u oferta posible máxima.

## 6. Resultados obtenidos:<sup>9</sup>


Esta experiencia refleja transparencia en el manejo financiero y contable de tal manera que se pueda demostrar que la recuperación de costos permite mejorar la calidad y cobertura de servicios, y que en caso de haber superávit, se reinvierte en los objetivos de la organización.

Si bien hay una tendencia creciente a comprender mejor que asistencialismo y gratuidad no equivalen a desarrollo, hasta ahora sigue existiendo por parte de algunos donantes particulares, la opinión pública, y también de algunos beneficiarios, la creencia de que las fundaciones no deberían cobrar por sus productos o servicios. Por el contrario, la Fundación Hermano Miguel demuestra que hay un error al asumir que una organización sin fines de lucro debe mantenerse al margen del desarrollo de actividades empresariales o no cobrar por sus servicios, pues éstas son alternativas válidas para la sustentabilidad y también para generar recursos que se inviertan en la misión social y en la ampliación de su cobertura. El compromiso de FHM con la transparencia ha constituido un pilar fundamental para posicionar su estrategia entre potenciales donantes.

Evidentemente la Fundación ha sido más eficaz en el logro de metas sociales que en el manejo de recursos financieros, materiales y humanos que son propios de una empresa. En todo caso se ha posicionado como una empresa social y ha identificado más estrategias empresariales que le permitan diversificar sus fuentes de ingresos y cumplir con su misión.

---

<sup>9</sup> Los resultados se han extraído del estudio de caso mencionado en la nota anterior: NESsT 2008.



---

Al final sus iniciativas se pueden presentar como una inversión financiera con retorno social, en la cual la prestación de servicios se transforma en impacto positivo para la población que se atiende. También es importante incluir en esta perspectiva a los donantes y comunicarles que ellos pueden convertirse en inversionistas sociales. La Fundación reconoce que en este sentido resulta importante y coherente con la estrategia contar con planes de negocios que demuestren el potencial de dichas inversiones.

La implementación de servicios no ha seguido una planificación estratégica sino un comportamiento espontáneo a lo largo del tiempo. Tampoco se ha determinado el punto de equilibrio para cada uno de las actividades de autofinanciamiento, lo que resulta necesario para conocer el nivel de esfuerzo requerido para mejorar la sustentabilidad. Por ese motivo y a pesar del autofinanciamiento, en varias ocasiones la organización se ha encontrado en el límite de la supervivencia. Con la utilización de herramientas más complejas de gestión no se eliminarán los riesgos, pero estará en mejores condiciones de administrarlos, reduciendo así la adopción de acciones urgentes y agotadoras para recaudar fondos y de poco impacto.

En la actualidad ya cuenta con su Plan Estratégico 2011-2013 con cuatro estrategias: Impacto social, Desarrollo Organizacional, Sostenibilidad Económica, Rendición de Cuentas y Posicionamiento.

# Tercera Parte

---

Buenas Prácticas de  
Transparencia y Trabajo  
conjunto entre el Estado y las  
Organizaciones de la  
Sociedad Civil



## IV. Tercera Parte:

### Buenas Prácticas de Transparencia y Trabajo Conjunto entre el Estado y las Organizaciones de la Sociedad Civil

#### 1. Nombre de la iniciativa:

*Portal Ciudadano*

#### 2. Institución coordinadora:

Organizaciones de la Sociedad Civil y Ministerio Secretaría General de Gobierno

[www.portalciudadano.cl](http://www.portalciudadano.cl)

Chile

#### 3. ¿En qué consiste?

El Fondo para el Desarrollo de la Sociedad Civil, en conjunto con la División de Organizaciones Sociales del Ministerio Secretaría General de Gobierno de Chile, puso en funcionamiento en septiembre del 2003 el sitio web "Portal Ciudadano". La implementación del Portal significa el surgimiento de un espacio para las organizaciones que potencia la interactividad, participación y asociatividad de las mismas en una comunidad virtual, fortaleciendo decisivamente su labor.

#### 4. Metodología de trabajo:

**Agenda Pro Participación Ciudadana:** El 29 de septiembre de 2006, la Presidenta Bachelet presentó públicamente la Agenda Pro Participación Ciudadana de su gobierno, que es un conjunto de iniciativas orientadas a promover la participación, el ejercicio de los derechos ciudadanos, el asociacionismo y el respeto a la diversidad. Sus ejes principales, que comprometen esfuerzos de ministerios y servicios, están referidos 1) al acceso de la ciudadanía a información pública oportuna, 2) a la gestión pública participativa, 3) al fortalecimiento de la asociatividad y 4) al respeto a la diversidad y a la no discriminación.

Esta agenda recoge la experiencia en la materia desarrollada por los gobiernos democráticos, innovando al mismo tiempo en una serie de áreas. Además, esta agenda está en plena sintonía con los postulados del proyecto de Ley sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, aprobado por unanimidad en la Cámara de Diputados.

## 5. Principales actividades:

El primer eje de la Agenda es el derecho ciudadano a la información. Para ello se desarrollan actualmente dos grandes líneas de trabajo: el Sistema Integral de Atención a Clientes, Usuarios y Beneficiarios y, la instalación de Portales Ciudadanos, modelo de información pública a través del cual los ciudadanos pueden acceder a información actualizada y de calidad sobre la oferta pública. En este contexto se enmarca el Portal Ciudadano Virtual y el Portal Móvil Infobus. Este último permite acercar información a personas que viven en localidades alejadas de los centros urbanos y con mayores dificultades de conectividad a la red de información pública.

El segundo eje es de participación ciudadana en la gestión pública. Se busca que ministerios y servicios incorporen la participación ciudadana en la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas. Con esta finalidad se han diseñado herramientas y metodologías que están siendo transferidas a dichas instituciones para su aplicación (lo que supone un proceso de acompañamiento y monitoreo en distintas etapas). Entre otras, las líneas de trabajo de este componente son la Coordinación Interministerial de Participación Ciudadana; las Cuentas Públicas Participativas; y la promoción de Minutas de Posición sobre políticas públicas (lo que ha supuesto la celebración diálogos participativos con actores involucrados).

El eje de fortalecimiento del asociacionismo tiene que ver con el apoyo a la ciudadanía organizada, refrendando su aporte a la consolidación democrática, al desarrollo social y económico y, a la activación del capital social en el país. Entre otras líneas de trabajo existen hoy la gestión del Fondo de Desarrollo de la Sociedad Civil; el beneficio que garantiza a los integrantes de las directivas de las juntas de vecinos atención hospitalaria gratuita en servicios de salud de la red asistencial y el naciente Programa Nacional de Voluntariado.

El cuarto eje es el conjunto de acciones en pro de la igualdad y la no discriminación. Al respecto se busca comprometer a la sociedad en el desarrollo de conductas, normas y acciones no discriminatorias. Con el objeto de institucionalizar lo anterior, está en trámite de discusión y aprobación en el Senado un proyecto de ley que establece medidas contra la discriminación. Actualmente, se coordina un Plan de Acción contra el Racismo y la Discriminación, a cargo de un grupo de trabajo interministerial del nivel central y trece grupos interministeriales regionales a los que se incorporan organizaciones vinculadas a grupos vulnerables a la discriminación.

## **6. Resultados obtenidos:**

El Portal Ciudadano Virtual y el Portal Móvil Infobus se encuentran funcionando plenamente y su uso ha servido para fundamentar muchas de las propuestas del Proyecto de Ley sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública: Este proyecto fue elaborado en distintos niveles con representantes de las organizaciones de la sociedad civil y requirió un importante grado de coordinación entre los distintos Ministerios y Servicios Públicos que la comprometen.

Entre otras cosas, este proyecto de ley genera legalmente un fondo de financiamiento para organizaciones de interés público, establece la figura de "organización de interés público" (figura que permitirá focalizar el aporte del Estado en las organizaciones que contribuyen al desarrollo de las políticas públicas); amplía los instrumentos para ejercer acciones de control y fiscalización ciudadana, y crea un estatuto del voluntariado. Al mismo tiempo este proyecto de ley concreta una de las más profundas aspiraciones del mundo de organizaciones comunitarias al autorizar la creación legal de federaciones y confederaciones de este tipo de orgánicas (uniones comunales). Una de las reformas más importantes de este proyecto de ley es aquella que profundiza las fórmulas de participación ciudadana en la gestión pública, estableciendo un título nuevo en la Ley de Bases de Administración del Estado e importantes modificaciones a la Ley Municipal.

## **1. Nombre de la iniciativa:**

*Activación de Mecanismos de Consulta y de Opinión de la Sociedad Civil en el Marco de las Negociaciones del Acuerdo de Asociación Europa-Centroamérica*

## **2. Institución coordinadora:**

Fundación para la Paz y la Democracia

[www.fundapem.org](http://www.fundapem.org)

Costa Rica

## **3. ¿En qué consiste?**

Este proyecto se propuso activar y apoyar mecanismos de consulta por parte de los gobiernos, particularmente de las autoridades centroamericanas negociadoras del Acuerdo de Asociación Unión Europea-Centroamérica; así como activar mecanismos de opinión de los sectores organizados de la sociedad civil centroamericana, en el marco de las negociaciones de dicho Acuerdo.

Las actividades de este proyecto permitieron sistematizar y elevar, a las autoridades negociadoras correspondientes, la opinión y dictámenes técnicos sobre los temas más relevantes y sensibles para la sociedad civil centroamericana en el marco del proceso de negociación. De esta manera también se involucró efectivamente a la sociedad civil centroamericana, en las dimensiones, objetivos y alcances del Acuerdo de Asociación.

## **4. Metodología de trabajo:**

Considerando que el Acuerdo de Asociación Unión Europea Centroamérica incluye los componentes de Diálogo Político, Cooperación y Negociaciones Comerciales, han resultado perentorios los mecanismos de consulta a la sociedad civil, de cara a una participación crítica y propositiva de ésta en el proceso de negociación del mencionado Acuerdo. En consecuencia, se planteó la necesidad de preparar opiniones técnicas, en al menos seis ejes temáticos, a saber:

- Políticas de empleo y trabajo, seguridad social y derechos laborales
- Equidad, políticas de inclusión: género, jóvenes y discapacitados
- Cultura, identidad y desarrollo: poblaciones indígenas y afro-descendientes
- Estrategias comerciales y competitividad, sector empresarial, cooperativas, MIPYMES

- Educación y desarrollo científico tecnológico
- Medio ambiente y desarrollo sostenible

Los debates y dictámenes se orientaron a la identificación de propuestas concretas, sobre los temas estratégicos seleccionados, para que sean incorporados en la agenda de negociación, y por lo tanto buscaron dar respuesta a los temas del Acuerdo de Asociación: diálogo político, cooperación y libre comercio.

## **5. Principales actividades:**

El proyecto contempló la realización de las siguientes actividades:

- Contratación de un equipo técnico regional (3 especialistas)
- Contratación de consultores técnicos por país para apoyar las propuestas y actividades de los Capítulos Nacionales.
- Tres Reuniones del Directorio del CC-SICA para las rondas de negociación y coordinación.
- Visitas de los consultores regionales a los países centroamericanos para recolectar información y consultar con distintos sectores.
- Realización de seis foros nacionales (uno por país) para recoger insumos para la propuesta regional.
- Dos foros regionales de consulta a la sociedad civil centroamericana.
- Un foro bi-regional entre las organizaciones de la sociedad civil europea y la centroamericana.
- Seis actividades con prensa (una por país) para presentar las propuestas de la sociedad civil sobre el Acuerdo de Asociación.
- Publicación del documento final de las propuestas de la sociedad civil.

## **6. Resultados obtenidos:**

La coordinación regional con el apoyo de los especialistas regionales elaboraron y presentaron ante el Directorio del CC-SICA y las organizaciones participantes de los Foros Regionales, los borradores de los documentos de trabajo, los cuales fueron consultados en el primer y segundo foro regional celebrados en Guatemala del 4-5 de noviembre del



2008 y en Tegucigalpa, Honduras, del 19-20 de febrero del 2009. Ambos Foros reunieron a más de 100 representantes de diversas organizaciones de la sociedad civil a nivel regional centroamericano.

Se realizaron foros nacionales en Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y Costa Rica. Además se prepararon documentos de propuesta de cada uno de los capítulos nacionales.

El directorio del CC-SICA ha mantenido una importante presencia y seguimiento constante a las rondas de negociación y coordinación tanto en Centroamérica como en Bruselas, acompañados del equipo regional de especialistas.

Finalmente se realizó una Conferencia Regional con más de 125 participantes representativos de organizaciones de la sociedad civil centroamericana y europea, además de negociadores centroamericanos y europeos en el marco de la Quinta Ronda de Negociaciones del Acuerdo de Asociación.

## **1. Nombre de la iniciativa:**

*Hacia Una Nueva Generación de Estrategias de Cooperación para el Desarrollo: El Caso de Educidadanía en Ecuador*

## **2. Institución coordinadora:**

Grupo Faro

[www.grupofaro.org](http://www.grupofaro.org)

Ecuador

## **3. ¿En qué consiste?**

Educidadanía es una Red Ciudadana de acompañamiento al Plan Decenal de Educación (PDE), una propuesta construida desde una perspectiva ciudadana, con enfoque de derechos, que defiende la universalidad de la cobertura educativa, acompañada de mecanismos concretos de transparencia, rendición de cuentas y espacios abiertos, para que los y las ciudadanas exijan servicios públicos caracterizados por su calidad y calidez.

Promueve el fortalecimiento de lo local como el espacio ideal para avanzar en la construcción de una ciudadanía activa y comprometida con el desarrollo de su comunidad. Genera información real, objetiva, independiente y cercana al ciudadano sobre los avances del PDE, y propicia una participación activa de diferentes actores de la sociedad ecuatoriana.

Esta iniciativa ha permitido la colaboración de una entidad pública (el Ministerio de Educación) y cinco Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) para promover políticas educativas de largo plazo en el Ecuador. Educidadanía es una iniciativa implementada por Grupo FARO, Diagonal-Capítulo Ecuador, Universidad Católica Santiago de Guayaquil, CARE-Ecuador y Save the Children con apoyo presupuestario de la Unión Europea que, desde el año 2009, promueve la conformación de una Red Ciudadana de Acompañamiento al Plan Decenal de Educación.

## **4. Metodología de trabajo:**

El Plan Decenal de Educación 2006 – 2015 (PDE) es un conjunto de ocho políticas públicas orientadas a mejorar la calidad educativa y lograr una mayor equidad garantizando el acceso y permanencia de todos en el sistema educativo. El acompañamiento ciudadano a su implementación y gestión es importante, puesto que puede aportar en la identificación de nudos críticos y en la generación de propuestas de acciones viables que fortalezcan el logro de sus objetivos. El PDE se financia con recursos del Presupuesto General del Estado y de la cooperación internacional.

El PDE cuenta con gran legitimidad social puesto que fue aprobado por cerca del 70% de la ciudadanía en plebiscito nacional realizado en el 2007 y luego ratificado con la aprobación de la nueva Carta Constitucional promulgada en el 2008. Dada la importancia del PDE para el desarrollo socioeconómico y democrático del Ecuador, la Unión Europea apoya al Plan Decenal de Educación con un monto no reembolsable de € 41,2 millones mediante el apoyo presupuestario sectorial. Como una medida complementaria a dicho apoyo, la Unión Europea acordó con el Gobierno del Ecuador co-financiar una iniciativa que permita promover la participación ciudadana en el seguimiento y monitoreo de su ejecución y del cumplimiento de sus metas. Eso se enmarca en la Constitución de 2008 que prevé la puesta en marcha de un sistema de rendición de cuentas en la implementación de las políticas públicas.

El apoyo presupuestario de la Unión Europea involucra tanto al Ministerio de Educación como también a la sociedad civil. A través de un proceso competitivo se seleccionó a Grupo FARO y otras cuatro Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) para conformar Educidadanía. Esta iniciativa tiene como objetivo generar un sistema ciudadano de indicadores educativos; promover el desarrollo de competencias ciudadanas para participar más activamente y generar propuestas de políticas para la implementación del PDE.

Para viabilizar la colaboración entre estos actores se conformó una comisión tripartita que se reúne periódicamente para definir los aspectos claves de la iniciativa como la presentación de informes, los desafíos de la generación de información y de la implementación de las políticas del PDE. Cada integrante de la Comisión tiene roles definidos orientados a generar espacios de sinergia entre una ciudadanía que participa no sólo monitoreando los impactos del PDE y sino también aportando con propuestas de políticas orientadas a fortalecer la capacidad del Ministerio de Educación y de los recursos aportados por la cooperación internacional para lograr las metas propuestas.

Son objetivos de Educidadanía:

- Realizar un seguimiento y monitoreo de la ejecución del Plan Decenal de Educación y del cumplimiento de sus metas, basado en indicadores y competencias.
- Desarrollar capacidades de observación en los actores sociales en los niveles nacional y local, para acompañar la implementación del Plan Decenal de Educación.
- Promover la construcción social de propuestas de políticas a través redes y espacios de diálogo y concertación que contribuyan al fortalecimiento del PDE.

## 5. Principales actividades:

Educiudadanía ha generado un espacio de colaboración entre actores claves sin cuya participación sería difícil el éxito de las políticas educativas. Esto es particularmente importante en un país como Ecuador donde los niveles de fragmentación regional y polarización ideológica hacen difícil establecer relaciones de confianza entre actores públicos y privados. Sin embargo, la iniciativa aún presenta varios desafíos.

El primero y probablemente más importante está relacionado con la capacidad de los actores involucrados de identificar sus roles en el proceso: las agencias de cooperación internacionales de apoyar con financiamiento y asistencia técnica; el del Ministerio de Educación de ejercer la rectoría en la implementación de las políticas educativas y las OSC de ciudadanizar el proceso para enriquecerlo con ideas y participación de padres de familia, estudiantes, empresas privadas y organizaciones presentes en el nivel local.

Esta colaboración, no libre de tensiones, se manejará productivamente en la medida que los actores reconozcan el beneficio que genera a la sociedad el trabajar como aliados pero desde espacios distintos con roles diferenciados y autónomos.

Adicionalmente, es importante tener en cuenta que no basta con generar información si no se la comunica a diferentes audiencias no sólo en actores que tradicionalmente tienen acceso sino a también aquellos que en el nivel local la necesitan para una participación más informada. Por ello, Educiudadanía en alianza con varios gobiernos municipales está promoviendo la utilización de la telefonía celular así como un sitio web para difundir información sobre los avances y desafíos del PDE en el nivel nacional y local.

Finalmente, Educiudadanía tiene el desafío de promover una participación ciudadana que no se limite a la observación sino también a la generación de propuestas de políticas que permitan mejorar la implementación y los resultados del PDE.

## 6. Resultados obtenidos:

- Sistema de observación ciudadana de las políticas educativas del PDE con el que se genera información que facilite a los ciudadanos, organizaciones e instituciones de la sociedad civil el seguimiento de indicadores, insumos y resultados de las políticas y programas del PDE.
- Desarrollo de capacidades nacionales y locales para la observación y formulación de propuestas de política pública en educación: Observatorio Ciudadano.

- Apoyo a la constitución de redes ciudadanas de acompañamiento y participación en la implementación del PDE, mediante la generación de espacios plurales de diálogo, difusión de información e intercambio de aprendizajes, que potencien acuerdos y fortalezcan el cumplimiento del PDE.

Algunas lecciones aprendidas:

- Las estrategias de cooperación internacional funcionan mejor cuando se enfocan en políticas públicas. La orientación a resultados de las políticas puede motivar la colaboración entre las instituciones públicas, las organizaciones de la sociedad civil y organizaciones de la cooperación internacional y ubicar el papel que pueden jugar para alcanzar el cumplimiento de sus metas.
- Las políticas públicas tienen más posibilidades de lograr sus resultados si están basadas en información y conocimientos generados localmente. La cooperación internacional puede jugar un rol importante apoyando a actores de la sociedad civil, a nivel nacional y local, públicos y privados, en la generación de información y en el desarrollo de capacidades que mejoren el proceso de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas.
- Los ciudadanos tienen un rol clave para promover políticas de mayor calidad y transparencia. Iniciativas como Educidadanía evidencian la factibilidad de establecer alianzas entre entidades estatales y organizaciones ciudadanas que, apoyadas por la cooperación internacional, pueden fortalecer una esfera pública donde, además del Estado estén presentes la sociedad civil y el sector privado, se acuerden las políticas públicas necesarias para el desarrollo de la sociedad.

Para información adicional de esta iniciativa le invitamos a que visite:

[www.educidadania.org](http://www.educidadania.org)



