

SOCIEDAD CIVIL Y EFICACIA DE LA AYUDA

SÍNTESIS DE LAS CUESTIONES EN JUEGO

Versión final

17 de septiembre de 2007

En el sitio extranet del Grupo Asesor (<http://web.acdi-cida.gc.ca/cs>) se puede consultar la versión más reciente de este documento.

Grupo Asesor sobre Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda

Índice

Versión final	1
Resumen y preguntas para la consulta	i
Preguntas principales	ii
<i>Relaciones entre las OSC y sus principales grupos de base.....</i>	<i>ii</i>
<i>Relaciones entre las OSC en el ámbito nacional y fuera del mismo</i>	<i>ii</i>
<i>Relaciones entre las OSC del Norte y las OSC del Sur</i>	<i>ii</i>
<i>Relaciones entre las OSC y los gobiernos de países en desarrollo.....</i>	<i>iii</i>
<i>Relaciones entre OCS y donantes – Modelos de apoyo para donantes.....</i>	<i>iii</i>
I. Introducción.....	1
II. Relaciones entre las OSC y sus principales grupos de base.....	3
III. Relaciones entre las OSC en el ámbito nacional y fuera del mismo	4
A. Colaboración para la defensa de intereses y el diálogo sobre políticas	5
B. Proyectos y programas	5
IV. Relaciones entre OSC del Norte y OSC del Sur	6
A. Alianzas, apoderamiento local y responsabilidad mutua	6
B. OSC del Norte con afiliadas en el país	8
C. Coordinación y armonización	8
V. Relaciones entre OSC y gobiernos de países en desarrollo.....	9
A. Entorno favorable.....	9
<i>Legislación, reglamentación y medidas fiscales.....</i>	<i>9</i>
B. Diálogo sobre políticas.....	11
<i>Prácticas de los donantes y diálogo sobre políticas en el marco de los DELP</i>	<i>12</i>
C. Implementación de proyectos y programas de desarrollo.....	13
VI. Relaciones entre OCS y donantes – Modelos de apoyo de los donantes.....	14
A. Equilibrio del apoyo dirigido a las OSC del Norte y a las OSC del Sur.....	14
B. Comparación entre los enfoques reactivos y los enfoques globales o estratégicos	16
C. Coordinación y armonización de los donantes.....	18
D. Responsabilización.....	19
Bibliografía	22

Lista de acrónimos

EA	Eficacia de la ayuda
GA / Grupo Asesor	Grupo Asesor sobre Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda
CCIC	Consejo Canadiense para la Cooperación Internacional
CEDAW	Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer
ACDI	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
SC	Sociedad civil
OSC	Organización de la sociedad civil
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
DFID	Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido
ICNL	Centro Internacional de Derecho No Lucrativo
ICCPR	Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos
ONGI	Organismo No Gubernamental Internacional
INTRAC	Centro Internacional de Capacitación e Investigación para las ONG
MAE	Ministerio de Asuntos Exteriores
ONG	Organización No Gubernamental
AOD	Asistencia oficial para el desarrollo
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
EP	Enfoque programático
PETS	Sistema de seguimiento y evaluación del gasto público
DELP	Documento de estrategia de lucha contra la pobreza
SWAp	Enfoque sectorial
UDHR	Declaración Universal de los Derechos Humanos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNRISD	Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social

Resumen y preguntas para la consulta

1. La presente *Síntesis de las cuestiones en juego* es una prolongación del trabajo preliminar expuesto en el apartado V del *Documento conceptual* del Grupo Asesor sobre Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda (Grupo Asesor). Analiza cinco categorías de relaciones que determinan la contribución de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) al desarrollo y saca a relucir las cuestiones de eficacia de la ayuda en cada caso a fin de estimular el debate sobre dichas cuestiones.

2. El *Documento conceptual* y la *Síntesis de las cuestiones en juego* son documentos complementarios que buscan guiar las consultas sobre sociedad civil y eficacia de la ayuda patrocinadas por el Grupo Asesor.

3. En el *Documento conceptual*, el Grupo Asesor describe su mandato adoptando un enfoque basado en los resultados. Se definen tres resultados buscados:

- Mejor comprensión y reconocimiento de las funciones que desempeñan las organizaciones de la sociedad civil (OSC) como actores del desarrollo e integrantes de la arquitectura de la ayuda internacional; y participación de las OSC en las deliberaciones generales en torno a la eficacia de la ayuda (**reconocimiento y voz**).
- Mejor comprensión de la aplicabilidad y limitaciones de la Declaración de París para responder a las cuestiones de la eficacia de la ayuda que son importantes para las OSC, entre otros, cómo pueden las OSC contribuir a mejorar la eficacia de la ayuda (**aplicación y enriquecimiento del programa internacional de eficacia de la ayuda**).
- Mejor comprensión de las buenas prácticas en materia de sociedad civil y eficacia de la ayuda por parte de las mismas OSC, los donantes y los gobiernos de países en desarrollo (**lecciones en materia de buenas prácticas**).

4. El Grupo Asesor invita a los participantes en las consultas a abordar cada uno de esos resultados. En los apartados III y IV del *Documento conceptual* se puede encontrar información destinada a guiar las deliberaciones sobre los dos primeros resultados buscados.

5. La *Síntesis de las cuestiones en juego* retoma el análisis a partir del punto en que concluyó el *Documento conceptual* y se concentra en las “relaciones” como hilo conductor en el examen de diversas cuestiones para definir lo que constituye una buena práctica en materia de sociedad civil y de eficacia de la ayuda. La presente *Síntesis* busca identificar algunos de los principales obstáculos que deben enfrentar las OSC y otros interesados directos durante sus diligencias para asegurar que la contribución de las OSC al desarrollo. El documento aborda 5 categorías de relaciones:

- Las relaciones entre las OSC y sus principales grupos de base (es decir, las personas a las cuales prestan sus servicios o representan).
- Las relaciones entre OSC, en el ámbito nacional y fuera del mismo.
- Las relaciones entre las OSC del Norte y las OSC del Sur.
- Las relaciones entre las OSC y los gobiernos de países en desarrollo.
- Las relaciones entre los donantes y las OSC.

6. A continuación se incluyen varias preguntas destinadas a guiar las deliberaciones sobre la calidad de dichas relaciones. Como la lista de preguntas es bastante extensa, se puede utilizar como un menú del cual los participantes podrán seleccionar las preguntas en las cuales prefieran concentrarse.

Preguntas principales

Relaciones entre las OSC y sus principales grupos de base

- 1) Desde el punto de vista de los pobres y de otros grupos marginados, ¿qué características de las actividades de las OSC amplían o restringen la representatividad y eficacia de las OSC como agentes de cambio social?
- 2) ¿Qué estrategias y sistemas podrían implementar las OSC para maximizar la eficacia del desarrollo? Específicamente, para:
 - a) Asegurar la apropiación local de sus programas y que dichos programas respondan a las prioridades locales.
 - b) Fortalecer sus diversas responsabilidades.
 - c) Priorizar las declaraciones de responsabilidad discrepantes.
- 3) ¿Qué medidas podrían tomar los donantes para facilitar la implementación de esas estrategias y sistemas?

Relaciones entre las OSC en el ámbito nacional y fuera del mismo

- 4) ¿Por qué medios podrían las OSC, a escala nacional e internacional, organizarse y estructurarse en redes o coaliciones para mejorar su eficacia como defensoras y representantes? ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de las estructuras y de los mecanismos existentes?
- 5) A partir de ejemplos de éxito – o de fracaso – del establecimiento de una colaboración entre OSC fundada en enfoques más programáticos, ¿qué lecciones podemos extraer sobre las condiciones que favorecieron o frenaron esas iniciativas? ¿Cómo se podría consolidar esa colaboración para promover los principios de eficacia de la ayuda que son importantes para las OSC?

Relaciones entre las OSC del Norte y las OSC del Sur

- 6) ¿Qué distinciones podemos establecer entre las OSC del Norte y las OSC del Sur respecto a los papeles que desempeñan en el ámbito del desarrollo? ¿De qué modo podrían complementarse mejor?
- 7) ¿Qué cambios desean ver las OSC del Sur en su relación de trabajo con las OSC del Norte? Dar algunos ejemplos de relaciones eficaces entre OSC del Norte y OSC del Sur de las cuales podríamos extraer alguna enseñanza. ¿Qué oportunidades y limitaciones perciben las OSC del Norte para mejorar sus prácticas como donantes eficaces?
- 8) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del modelo en virtud del cual ciertas OSC del Norte ejecutan sus propios programas en el Sur, pasando por sus propias filiales en el país?
- 9) ¿Es realista y conveniente adoptar modelos de una colaboración mejor concertada en términos del apoyo de las OSC del Norte a los programas de desarrollo de las OSC del Sur? ¿Cuáles son las prácticas ejemplares al respecto? ¿Cómo se podría implementar modelos de coordinación y armonización mejoradas sin perder las

ventajas que podrían aportar las OSC del Norte, tales como interacciones en persona, acceso a conocimientos técnicos especializados y puntos de vista diferentes?

Relaciones entre las OSC y los gobiernos de países en desarrollo

- 10) Dar algunos ejemplos de buenas prácticas para instaurar un entorno favorable que impulse a las OSC como actores de desarrollo eficaces (legislación, marco de reglamentación, disposiciones fiscales, acceso a la información, protección de los derechos civiles y políticos)? ¿Qué función podrían desempeñar los donantes para apoyar la creación de un entorno favorable para las OSC en los países en desarrollo?
- 11) ¿Hasta qué punto se complementan o se contraponen entre sí las funciones de las OSC y de los órganos electos en los diversos países y regiones?
- 12) ¿Cómo están actualmente organizadas las OSC en los diversos países y en el ámbito internacional para participar en el diálogo sobre políticas con los gobiernos y los donantes? ¿De qué otras maneras podrían organizarse o ser apoyadas para participar en el diálogo de manera más eficaz? ¿Qué podrían hacer los gobiernos de los países del Sur para crear un ambiente más favorable para la participación constructiva en el diálogo sobre políticas?
- 13) ¿Qué cambios se podrían hacer a las prácticas de los donantes para que las OSC y los parlamentos supervisen con más eficacia la rendición de cuentas de los gobiernos de los países en desarrollo y de los donantes?
- 14) Si se examina la repartición del trabajo entre las OSC y el gobierno, ¿en qué casos es más lógico hacer una separación de tareas? ¿En qué casos sería recomendable una colaboración más estrecha (por ejemplo, en el contexto de enfoques sectoriales u otros programas de desarrollo de alcance relativamente global)? ¿Cómo se podría promover ese tipo de colaboración?

Relaciones entre OCS y donantes – Modelos de apoyo para donantes

- 15) Dado que gran parte del apoyo de los donantes actualmente se canaliza hacia el Sur por intermedio de las OSC del Norte, ¿se debería tomar medidas para aumentar el financiamiento que se canaliza directamente a las OSC del Sur? En caso afirmativo, ¿bajo qué condiciones? ¿Cómo se podrían mantener en ese caso las ventajas de las alianzas entre las OSC del Norte y las OSC del Sur?
- 16) Haciendo referencia a países y regiones precisos, ¿cuál es la repartición actual entre las intervenciones reactivas y las formas de intervención más enfocadas o estratégicas (tales como financiamiento más dirigido, financiamiento de base o financiamiento de programas) y las iniciativas basadas en el desarrollo de capacidades? Esa repartición ¿es lo suficientemente equilibrada o se podrían recomendar otros enfoques? ¿Cuáles serían ejemplos de buenas prácticas vinculadas con otros modelos de apoyo?
- 17) Los modelos de apoyo de los donantes ¿qué características deberían tener para reducir los costos del financiamiento de proyectos no coordinados, al mismo tiempo que responden a las múltiples necesidades de la sociedad civil de manera crecientemente estratégica? ¿Qué buenos ejemplos pueden citarse a nivel nacional?
- 18) En materia de gestión orientada a los resultados ¿qué enfoques y sistemas podrían adaptarse mejor a las necesidades de las OSC de rendir cuentas a diferentes partes

cuyos intereses pueden ser divergentes, optimizando simultáneamente la eficacia de sus intervenciones? ¿Qué medidas podrían tomar los donantes para facilitar la implementación de esos enfoques y sistemas?

- 19) ¿Cómo podrían las OSC y otros interesados directos destacar de manera más convincente la contribución de la sociedad civil al desarrollo?

I. Introducción

7. Esta *Síntesis de las cuestiones en juego* que acompaña al *Documento conceptual* del Grupo Asesor sobre Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda (Grupo Asesor) es fruto de los trabajos de este último¹. El objetivo de estos dos documentos es fomentar la concentración de los esfuerzos en torno a objetivos comunes en el marco de las diversas consultas sobre sociedad civil y eficacia de la ayuda que conducirá el Grupo Asesor en el curso de los próximos meses.

8. El Grupo Asesor está organizando, entre septiembre y noviembre de 2007, cinco consultas regionales en África, Asia y las Américas, al igual que dos consultas con OSC en Bruselas y Johannesburgo. Esas consultas estarán seguidas por una conferencia internacional prevista para febrero de 2008 y por el Tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda que se celebrará en Accra en septiembre de 2008. Asimismo, se están organizando consultas nacionales complementarias en ciertos países.

9. La particularidad del proceso del Grupo Asesor es que se trata de una iniciativa multilateral enfocada en las cuestiones relativas a la sociedad civil y a la eficacia de la ayuda. Otras consultas, sobre aspectos diferentes y organizadas por otros interesados, también tendrán lugar antes del Foro de Accra. Entre ellos estará un proceso paralelo sobre la eficacia de la ayuda para OSC que culminará con la organización de un foro de OSC justo antes del Foro de Accra. Asimismo, el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD-OCDE) organizará consultas oficiales sobre la eficacia de la ayuda. La participación de miembros del Grupo Asesor en la organización de esas otras consultas permitirá asegurar que esos diversos procesos tengan un objetivo común y se complementen.

10. En el *Documento conceptual*, el Grupo Asesor define su mandato mediante un enfoque basado en resultados. Se definen tres resultados buscados:

- Mejor comprensión y reconocimiento de las funciones que desempeñan las organizaciones de la sociedad civil (OSC) como actores del desarrollo e integrantes de la arquitectura de la ayuda internacional; y participación de las OSC en las deliberaciones generales en torno a la eficacia de la ayuda (**reconocimiento y voz**).
- Mejor comprensión de la aplicabilidad y limitaciones de la Declaración de París para responder a las cuestiones de la eficacia de la ayuda que son importantes para las OSC, entre otros, cómo pueden las OSC contribuir a mejorar la eficacia de la ayuda (**aplicación y enriquecimiento del programa internacional de eficacia de la ayuda**).
- Mejor comprensión de las buenas prácticas en materia de sociedad civil y eficacia de la ayuda por parte de las mismas OSC, los donantes y los gobiernos de países en desarrollo (**lecciones en materia de buenas prácticas**).

1 Grupo Asesor sobre Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda (2007). *Documento conceptual: sociedad civil y eficacia de la ayuda*, http://ccic.ca/e/docs/002_aid_2007-06-12_cso_sae_concept_paper.pdf o bien en <http://web.acdi-cida.gc.ca/cs>.

11. El *Documento conceptual* sienta las bases de un marco conceptual y analítico común. Con ello busca abarcar a la sociedad civil en general y no exclusivamente a las organizaciones no gubernamentales (ONG) cuya misión está explícita y exclusivamente orientada al desarrollo. Incluye también por lo tanto a asociaciones de agricultores, asociaciones profesionales, organizaciones comunitarias, organizaciones de mujeres, grupos ecologistas, institutos de investigación independientes, universidades, organizaciones de origen religioso, sindicatos y medios de comunicación sin fines de lucro, entre otros.

12. En términos de los tres resultados que espera obtener el Grupo Asesor, el *Documento conceptual* se concentra principalmente en los dos primeros (véanse los apartados III y IV de ese documento). El apartado III examina las diversas funciones que desempeñan las OSC, ya sea como agentes de desarrollo o como integrantes de la arquitectura internacional de la ayuda. Se considera que esas funciones permiten legitimar la participación de las OSC en las deliberaciones sobre la eficacia de la ayuda y en el diálogo sobre políticas en general.

13. El apartado IV del *Documento conceptual* aborda los cinco indicadores de la eficacia de la ayuda enunciados en la Declaración de París – protagonismo (o apropiación local), convergencia (o alineación), armonización, gestión orientada a los resultados y responsabilidad mutua (o responsabilización) – como puntos de referencia. Este apartado precisa cómo se podrían enriquecer esos principios desde el punto de vista de la sociedad civil.

14. Partiendo de esa base, la *Síntesis de las cuestiones en juego* busca definir algunos de los principales retos que enfrentan las OSC y otros actores del proceso de desarrollo cuando se trata de asegurar la plena contribución de las OSC al desarrollo. Se invita a los participantes en las consultas del Grupo Asesor a colaborar en la definición de las buenas prácticas que permitirían vencer esos obstáculos.

15. Como lo menciona el apartado V del *Documento conceptual*, no es posible abordar todos los aspectos de la eficacia de la ayuda en el marco de las consultas del Grupo Asesor. Y dado que se trata de un proceso multilateral internacional, se ha convenido concentrar la atención en la calidad de las relaciones entre los diversos grupos de interesados directos y al interior de esos grupos.

16. La *Síntesis de las cuestiones en juego* examina 5 categorías de relaciones²:

- Las relaciones entre las OSC y sus principales grupos de base (es decir, las personas a las cuales prestan sus servicios o representan).
- Las relaciones entre OSC, en el ámbito nacional y fuera del mismo.
- Las relaciones entre las OSC del Norte y las OSC del Sur.
- Las relaciones entre las OSC y los gobiernos de países en desarrollo.
- Las relaciones entre los donantes y las OSC.

2 Estas 5 categorías de relaciones coinciden, en gran medida, con los temas de debate identificados en iniciativas anteriores por el Grupo Asesor. La labor anterior realizada por los miembros del Grupo Asesor en esas áreas temáticas ha sido incorporada al presente documento.

17. Aquí el objetivo es definir y examinar las cuestiones relativas a la calidad de esas relaciones a fin de identificar las buenas prácticas que permitirán a las OSC y a otros interesados directos realizar con más eficacia todos los resultados de desarrollo que buscan, incluyendo aquéllos vinculados con temas transversales tales como la defensa y protección de los derechos humanos, la igualdad de género y la viabilidad ambiental.

II. Relaciones entre las OSC y sus principales grupos de base

18. Muchas OSC funcionan de una manera inclusiva y participativa que favorece la apropiación local y la responsabilidad mutua en cuanto a las personas a las cuales prestan sus servicios o representan (sus “principales grupos de base”). Desde hace décadas, la participación ha sido un principio fundamental de las OSC, pues estas últimas aprendieron directamente en el terreno que, para obtener resultados importantes y durables, se requiere una apropiación local de los proyectos de desarrollo.

19. Surgen, sin embargo, interrogantes sobre la medida en que las intervenciones de desarrollo de las OSC están motivadas por la demanda o por la oferta; sobre la verdadera naturaleza de los vínculos entre las OSC y los pobres y marginados; y sobre el grado de representatividad en el que se apoya la legitimidad de la sociedad civil en su conjunto. En la práctica, se observan importantes divergencias en el grado en que las OSC logran hacer participar a los pobres, real y efectivamente, en los procesos de toma de decisiones o promover su empoderamiento y participación (Ministerio de Asuntos Exteriores de Noruega, 2006, pág. 19; Chapman y Wendoh 2007). Ciertos estudios empíricos revelan que, comparativamente con otras formas de asistencia, la ayuda otorgada a las OSC efectivamente permite reducir la pobreza gracias a los vínculos que las OSC mantienen con los pobres y los vulnerables, y a que se concentran en estos últimos (Masud y Yontcheva 2005; Gilles y Yontcheva, 2006); sin embargo, sólo se dispone de una cuantas pruebas recopiladas de manera sistemática sobre esta cuestión (UNRISD, 2000).

20. Inquietudes similares surgen respecto al apoderamiento local y a la responsabilidad mutua cuando las OSC intervienen como representantes de grupos sociales o grupos de intereses particulares en el marco del diálogo sobre políticas con el gobierno, o cuando piden cuentas a los organismos gubernamentales o a los donantes. La cuestión en juego es crucial, puesto que la legitimidad de las OSC para desempeñar esas funciones depende, en gran medida, de la índole de sus propias relaciones con los grupos de base a los cuales representan.

21. Las relaciones entre las OSC y sus principales grupos de base son muy variables, debido a que las OSC se distinguen en cuanto a los valores, la cultura institucional y las estructuras de responsabilidad pública que las gobiernan. Asimismo, pueden existir diferencias importantes en términos de capacidad de los principales grupos de base en cuestión para expresar sus necesidades, plantear sus exigencias y pedir una rendición de cuentas. Es más, cuando los fondos de ayuda provenientes de fuentes externas son canalizados a través de las OSC, estas últimas adquieren un grado de autonomía que puede ir contra su responsabilidad de rendir cuentas a sus principales grupos de base. Por esas diversas razones, el nivel de responsabilización efectiva de las OSC respecto a sus principales grupos de base varía considerablemente de un caso a otro.

22. Simultáneamente, las mismas OSC se enfrentan a un desequilibrio de poder respecto a los donantes y gobiernos ante quienes también son responsables. La responsabilidad de las OSC es multidimensional y se extiende en cuatro direcciones: hacia arriba (rendición de cuentas a donantes institucionales, donantes privados y gobiernos); hacia adentro (rendición de cuentas ante su propio personal y respecto a su propia misión); horizontalmente (rendición de cuentas ante otras organizaciones con las que estén colaborando); y hacia abajo (rendición de cuentas ante sus principales grupos de base) (Kovach *et al.*, 2003). Cabe preguntarse: ¿cuáles de esas relaciones de rendición de cuentas son predominantes, y hasta qué punto tienden las OSC a privilegiar su responsabilidad ante los interesados directos más poderosos en comparación con su responsabilidad ante los beneficiarios de la ayuda y ante otros grupos menos poderosos? (Brown y Jagadananda, 2007, pág. 17).

23. Pueden existir diferencias importantes en este aspecto entre las OSC representativas de sus miembros – tales como las asociaciones de agricultores, las asociaciones profesionales o las cámaras de comercio, que implican una estructura representativa de gestión – y las organizaciones no gubernamentales (ONG), que pueden estar dotadas de un consejo directivo pero cuyos clientes no son miembros propiamente dichos de la organización.

24. Las relaciones entre las OSC y sus principales grupos de base plantean, por lo tanto, cuestiones empíricas y teóricas importantes. Desde el punto de vista de la eficacia de la ayuda, puede ser útil abordar ciertas cuestiones en el marco del proceso de consulta del Grupo Asesor:

- Desde el punto de vista de los pobres y de otros grupos marginados, ¿qué características de las actividades de las OSC mejoran o limitan su capacidad de representación y su eficacia como agentes de cambio social?
- Identificar cuáles estrategias y sistemas podrían implementar las OSC para maximizar la eficacia del desarrollo, para con ello:
 - o Asegurar que sus programas sean objeto de una apropiación local y que respondan a las prioridades locales.
 - o Asegurar una mayor responsabilización ante sus principales grupos de base.
 - o Asegurar un equilibrio adecuado entre sus diversas responsabilidades de rendir cuentas que podrían entrar en conflicto.
- ¿Qué medidas podrían tomar los donantes para facilitar la implementación de esas estrategias y sistemas?

III. Relaciones entre las OSC en el ámbito nacional y fuera del mismo

25. Este apartado se concentra en la manera en que se estructuran las OSC para realizar las diversas funciones que asumen. Cuando se examina a las OSC de un país, puede ser útil concentrarse primero en los tipos de OSC predominantes, en el grado en que diversos grupos sociales están representados, en las funciones que asumen y en sus puntos fuertes y carencias, a fin de hacer una especie de inventario de la situación, tal como hace CIVICUS en el marco de su proyecto de índices de la sociedad civil (CIVICUS, 2006).

A. Colaboración para la defensa de intereses y el diálogo sobre políticas

26. En términos de eficacia de las OSC, un factor especialmente importante son las maneras en que las diversas OSC están estructuradas para trabajar conjuntamente en actividades de defensa de intereses y de diálogo sobre políticas. Las OSC pueden sumar sus fuerzas de diversas maneras, a través de organismos coordinadores o alianzas temporales o bien mediante redes más informales. Estas iniciativas pueden contribuir a reagrupar los intereses de numerosas OSC y acercar más eficazmente a los responsables de elaborar políticas y a los grupos de base (Perkin y Court, 2005, pág. 5). El grado en que esos mecanismos sirven para representar a la gama completa de intereses es crucial para determinar la legitimidad de las organizaciones al respecto.

27. La coordinación también puede tomar la forma de consultas estratégicas para intercambiar información sobre cuestiones específicas y elaborar estrategias conjuntas para responder a las mismas. Aquí una cuestión importante es la capacidad de las OSC nacionales para recurrir a redes y a organismos internacionales con el fin de fortalecer su capacidad de respuesta a cuestiones estratégicas nacionales o internacionales.

28. En cuando a las realidades concretas de diversos países o regiones específicos, ¿cómo podrían organizarse y estructurarse las OSC en el ámbito nacional e internacional para formar redes y coaliciones que les permitan mejorar su eficacia como defensoras de intereses y representantes? ¿Cuáles son los puntos fuertes y las carencias de las estructuras y mecanismos actuales?

B. Proyectos y programas

29. Se puede también plantear preguntas importantes sobre la capacidad de las OSC para coordinar y armonizar sus proyectos de desarrollo siguiendo los principios enunciados en la Declaración de París que preconizan una mayor utilización de enfoques programáticos. La capacidad de las OSC de organizarse y evitar duplicaciones innecesarias o la dispersión inútil de esfuerzos es un tema que amerita análisis.

30. La experiencia en ese plano varía considerablemente de un país a otro. En algunos casos, se constata que las grandes OSC son capaces de organizar sus actividades de manera programática, trabajando solas o en colaboración con otros. Al otro extremo está una multitud de organizaciones comunitarias que pueden estar trabajando en una sola comunidad y ocupándose de un limitado número de pequeños proyectos. Aunque estas últimas puedan ser muy eficaces para movilizar iniciativas comunitarias y gestionar recursos limitados con un impacto máximo, surgen interrogantes sobre la viabilidad de sus resultados, sobre la coherencia entre sus proyectos y los programas de desarrollo más globales, sobre la capacidad de esas OSC de extraer enseñanzas de las experiencias de terceros y sobre los altos costos de transacción de los pequeños proyectos. ¿Qué modelos de buenas prácticas podemos identificar, que integren las ventajas de las iniciativas comunitarias descentralizadas y las ventajas de los programas de desarrollo más amplios?

31. Asimismo, es necesario preguntarse qué repercusión tiene el régimen de ayuda propiamente dicho sobre la capacidad de la sociedad civil para participar en enfoques más programáticos. En efecto, las OSC deben administrar diversas fuentes de ingreso y competir entre ellas para recibir financiamiento. Ahora bien, aunque la competencia sirve para fomentar el buen rendimiento institucional, también tiende a desalentar la

cooperación entre OSC. ¿Se podrían concebir modelos de competencia mejor adaptados a los nuevos enfoques programáticos contenidos en la Declaración de París? Si tomamos ejemplos de éxito – o de fracaso – de OSC que trabajaron juntas más programáticamente, ¿qué lección se puede extraer sobre las condiciones que favorecieron o frenaron a esas iniciativas? ¿Cómo se podrían mejorar ese tipo de colaboración para promover los principios de eficacia que son importantes para las OSC?

IV. Relaciones entre OSC del Norte y OSC del Sur

32. Tal como se indica en el *Documento conceptual* del Grupo Asesor, las OSC del Norte intervienen en la cooperación internacional a la vez como donantes de pleno derecho y como intermediarias de fondos de ayuda oficial. Sin embargo, se diferencian de los donantes oficiales debido a su participación operacional con otros socios en el terreno y a los conocimientos técnicos especializados que con frecuencia aportan al proceso.

33. Se pueden distinguir dos grupos entre las OSC del Norte: aquéllas que trabajan en estrecha alianza con OSC del Sur y aquéllas que administran sus propios programas en los países en desarrollo. Estas últimas cuentan con sus propias filiales y oficinas en el país, que pueden estar registradas de manera separada y tener mecanismos propios para la toma de decisiones.

A. Alianzas, apoderamiento local y responsabilidad mutua

34. Las relaciones del primer tipo entre las OSC del Norte y las OSC del Sur con frecuencia se describen como alianzas o asociaciones. En efecto, las OSC del Sur valoran su relación con las OSC del Norte por motivos que van más allá del acceso que les brindan a las fuentes de financiamiento. Entre los factores más apreciados por las OSC del Sur pueden citarse los siguientes (Chapman y Wendoh, 2007, pág.31):

- Acceso a apoyo para consolidar sus propias capacidades.
- Oportunidades para participar en foros, redes y diálogos en foros internacionales.
- Acceso a la información o a competencias específicas.
- Lazos de solidaridad.
- Apoyo moral y político.

35. Existe un considerable número de obras especializadas sobre las características de las alianzas eficaces y equitativas, al igual que sobre el grado en que esas características están presentes en las relaciones entre las OSC del Norte y del Sur. En ciertos casos, las OSC del Norte recurren a todos los medios para cultivar este tipo de relación, adoptando enfoques y elementos como los siguientes (Brinkerhoff, 2002; Chapman Wendoh, 2007, pág. 34; Fowler, 2000; Tomlinson, 2006, pág. 19):

- Un enfoque a largo plazo basado en una visión compartida y en el diálogo sobre los objetivos y los principios de cada una de las partes en materia de desarrollo.
- Una capacidad de respuesta a las prioridades de las OSC del Sur y una alineación con los sistemas y procedimientos de las OSC del Sur.
- Respeto de las diferencias y de la diversidad, honestidad y transparencia.
- Confianza recíproca e intercambio de conocimientos.
- Negociación de las condiciones de responsabilidad mutua.

36. En otros momentos, las OSC del Sur pueden encontrarse en una dinámica donde las OSC del Norte les imponen sus propios principios o enfoques. En este caso, las OSC se sienten más como receptoras que como aliadas. Incluso en este tipo de relación no equitativa, las responsabilidades son necesariamente compartidas, aunque no necesariamente negociadas en un marco de responsabilidad mutua. La situación se complica aun más cuando las OSC del Norte actúan como canales de ayuda oficial para el desarrollo, ya que esa función puede obligarles a imponer prioridades de desarrollo y exigencias de responsabilidad formuladas por los donantes, que a su vez repercutirán sobre las OSC del Sur con las que están asociadas.

37. Ciertas OSC del Sur hacen esfuerzos especiales por negociar asociaciones con OSC del Norte que sean más propicias para la apropiación local y la responsabilidad mutua. En efecto, algunas organizaciones son muy selectivas a la hora de elegir OSC del Norte aliadas. Esa estrategia no está, sin embargo, a disposición de todos los países pobres o de las OSC que dependen del financiamiento de donantes para sobrevivir. En última instancia, el problema reside en el inherente desequilibrio de poder que

“Alianzas parciales”

Los autores de un reciente estudio sobre las relaciones entre las OSC noruegas y sus homólogas de Tanzania caracterizaron dichas relaciones como “alianzas parciales” (Chapman y Wendoh, 2007, pág. 15). Los dos grupos de OSC creían que había que estrecharlas más. Aunque ciertas OSC noruegas participantes habían establecido principios para formar alianzas, no necesariamente habían determinado la manera de ponerlos en práctica, ni impartido directrices a su personal para ese fin. Es más, las OSC del Norte y sus homólogas del Sur no habían ni siquiera examinado lo que esa alianza o asociación significaba para ellas, ni cómo se la podía mejorar.

subyace en toda relación de ayuda para el desarrollo (Chapman y Wendoh, 2007, pág. 34).

38. Datos recientes revelan una serie de tendencias que parecen avanzan hacia el establecimiento de relaciones aun más desequilibradas entre las OSC del Norte y las OSC del Sur. Algunos ejemplos son:

- Otorgamiento a OSC del Norte de un financiamiento crecientemente prescriptivo (restricción sectorial o geográfica del tipo de proyectos de desarrollo que financiarán los donantes o exigencia de que se armonicen con las preferencias gubernamentales).
- Las OSC del Norte otorgan un financiamiento crecientemente prescriptivo a las OSC del Sur.
- Mayor insistencia en la obtención rápida de resultados mensurables.
- Responsabilización crecientemente unilateral de las OSC del Sur ante las OSC del Norte, basada en la utilización del financiamiento (Chapman y Wendoh, 2007, págs. iii-iv; Agg, 2006; Pratt, 2006).

39. Se invita a los participantes en las consultas del Grupo Asesor a examinar las cuestiones siguientes relativas a la índole de las alianzas entre las OSC del Norte y las OSC del Sur:

- ¿Qué distinciones podemos hacer entre las OSC del Norte y las OSC del Sur con respecto a los papeles que desempeñan en el ámbito del desarrollo? ¿Cómo podrían complementarse mejor?
- ¿Qué cambios desean ver las OSC del Sur en la relación de cooperación que mantienen con las OSC del Norte? ¿Qué ejemplos se pueden dar de relaciones eficaces entre OSC del Norte y OSC, que podrían servir de lecciones? ¿Qué oportunidades y limitaciones perciben las OSC del Norte para mejorar sus prácticas como donantes eficaces?

B. OSC del Norte con afiliadas en el país

40. Las OSC del Norte tienen una presencia e influencia crecientes en muchos países en desarrollo (Rocha Menocal y Rogerson, 2006). Ello resulta, en parte, de la descentralización de las operaciones de los donantes, lo cual ha llevado a un mayor número de OSC del Norte a establecer oficinas en los países en desarrollo para mantenerse competitivas (Agg, 2006). Las OSC del Sur que buscan financiamiento directo de los donantes están cada vez más preocupadas porque deben competir con las OSC del Norte por recursos financieros y otros recursos programáticos (Rocha Menocal y Rogerson, 2006; pág. 20).

41. La creación de filiales en los países del Sur por parte de las OSC del Norte, que también les permite administrar sus propios programas en los países en desarrollo, plantea cuestionamientos obvios sobre apropiación local y los efectos de esa competencia sobre las instituciones nacionales de los países. Por lo general, las OSC del Norte tienen más acceso a recursos y redes que las OSC nacionales, lo cual les permite acaparar los mejores recursos humanos del país, en detrimento de otros organismos y de otras prioridades, como hacen las unidades paralelas de implementación de proyectos establecidas por los donantes de ayuda oficial, aspecto que condena la Declaración de París.

42. Por otra parte, hay que reconocer que las afiliadas de las OSC del Norte en los países en desarrollo con frecuencia son semi-autónomas por pleno derecho. Aunque las ventajas que disfrutan esas afiliadas pueden ser consideradas por las OSC locales como una ventaja injusta, esas ventajas pueden beneficiar a los grupos de base atendidos por esas OSC y contribuir a consolidar la base institucional de la sociedad civil en un país donde la elaboración de esa base de otro modo tomaría mucho más tiempo.

43. Se invita a los participantes en las consultas patrocinadas por el Grupo Asesor a reflexionar sobre el lugar que ocupan esas OSC del Norte entre las OSC de diversos países y diversas regiones. ¿Cuáles son las ventajas y limitaciones de este modelo? ¿Qué medidas se podrían tomar para incrementar el aporte de esas organizaciones al desarrollo y armonizar sus actividades con las prioridades y sistemas nacionales? ¿Cómo se podría asegurar que las OSC nacionales capaces de hacer un aporte cualitativamente diferente tengan la posibilidad de surgir y prosperar?

C. Coordinación y armonización

44. Asimismo, surgen interrogantes sobre la coordinación y la armonización del apoyo de las OSC del Norte para las actividades de las OSC del Sur. Para ciertas OSC del Sur que participan en alianzas con una multitud de OSC del Norte que mantienen sus propias

exigencias en materia de responsabilización, los costos de transacción pueden convertirse en una pesada carga, como sucede con los gobiernos del Sur que reciben ayuda de un gran número de donantes bilaterales. Esto sugiere que posiblemente se requieran nuevos enfoques coordinar y armonizar los apoyos de las OSC del Norte, tal como ya se hace para los donantes de ayuda oficial. Se podría también contemplar la armonización de procedimientos y de cronogramas en materia de administración y de gestión financiera, o bien enfoques conjuntos para financiar a las OSC del Sur y a sus programas de desarrollo.

45. Es necesario, sin embargo, hacer una distinción entre la armonización del apoyo otorgado a una determinada OSC del Sur y la armonización del apoyo otorgado a la sociedad civil de un país en general. En ese último caso, el concepto de armonización seguramente no tendrá la misma pertinencia, ya que las necesidades de la sociedad civil son tan diversas que no se puede concebir un solo proyecto o programa de desarrollo para la sociedad civil en su conjunto. Desde este punto de vista, es probable que una diversidad de OSC del Norte – con sus diferentes valores, filosofías y prácticas – esté mejor equiparada para responder a una diversidad amplia de OSC del Sur. Sin embargo, incluso en ese caso, nada impide que se busque consolidar los vínculos de colaboración mediante el diálogo, el intercambio de información y una mayor coordinación de proyectos.

46. Se invita a los participantes en las consultas organizadas por el Grupo Asesor a preguntarse si sería viable y conveniente adoptar modelos de cooperación mejor concertados en cuanto al apoyo que prestan las OSC del Norte a los programas de desarrollo de OSC del Sur. ¿Qué ejemplos de buenas prácticas hay al respecto? ¿Qué obstáculos impiden implantar modelos de armonización mejorada y cómo se los podría superar? ¿Cómo podrían implementarse modelos de mayor coordinación y armonización sin perder las ventajas que podrían aportar diversas OSC del Norte, tales como conversaciones en persona, acceso a conocimientos técnicos especializados y puntos de vista diferentes?

V. Relaciones entre OSC y gobiernos de países en desarrollo

47. Este apartado analiza las relaciones que existen entre las OSC y los gobiernos. Abarca los temas siguientes:

- Definición de entorno favorable para las OSC, según las políticas y los reglamentos gubernamentales.
- El diálogo sobre políticas y la prácticas que imperan al respecto.
- Las relaciones de colaboración entre las OSC y el gobierno para la ejecución de programas y proyectos de desarrollo.

A. Entorno favorable

Legislación, reglamentación y medidas fiscales

48. No todos los países cuentan con un entorno favorable que permite a la sociedad civil funcionar bien, prosperar y mantener buenas relaciones con su respectivo gobierno. Se invita a los participantes en las consultas del Grupo Asesor a comparar situaciones y a definir las buenas prácticas en esta área.

49. Un elemento importante del entorno favorable es el sistema legislativo y judicial operativo, que garantiza el derecho de organizarse, el derecho de libertad de expresión, el derecho a la información y el derecho a participar en la toma de decisiones. Los derechos de las OSC de operar y funcionar libremente se apoyan en la obligación de los gobiernos de proteger y promover los derechos de libre expresión, de congregación y asociación pacíficas, entre otros, tal como lo establecen el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (ICCPR) y otros tratados multilaterales y regionales. Fuera de los derechos civiles y políticos reconocidos por esos tratados, el marco internacional de derechos humanos incluye los derechos económicos, sociales y culturales que con frecuencia atañen específicamente a las OSC. Los gobiernos de todo el mundo han acordado también salvaguardar y promover los derechos de ciertos grupos específicos, mediante convenios tales como la *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer* (CEDAW) y la Convención sobre los Derechos del Niño. En 2007, todos los Estados habían ratificado al menos uno de los 7 tratados principales y 80% había ratificado 4 o más de los mismos, lo cual indica que el marco internacional de derechos humanos es un mecanismo poderoso y legítimo al cual pueden recurrir las OSC.

50. Los reglamentos para las OSC a veces se implantan más para controlarlas que para impulsarlas. Por ejemplo, se restringe su acceso a fondos de ayuda o se limita su labor cuando sus actividades y opiniones son juzgadas contrarias a las decisiones o ideología gubernamentales, o cuando ciertas OSC son percibidas como opositoras políticas del gobierno. Es indudable que hoy en día hay un aumento creciente de reglamentos contra las ONG en muchos lugares del mundo (Mayhew, 2005). En septiembre de 2006, el Centro Internacional de Derecho No Lucrativo (ICNL) informó que, en los últimos 5 años, 19 países habían promulgado leyes o presentado proyectos de ley que iban a restringir de algún modo las actividades de la sociedad civil (ICNL, 2006).

51. Desde hace algunos años, la seguridad nacional y la lucha contra el terrorismo a veces han sido invocadas para justificar la limitación de la capacidad de las OSC para ejercer sus derechos (Moore, 2006; INTRAC, 2007; Howell *et al.*, 2006) y nuevas obligaciones en materia de informes y de finanzas impuestas a las OSC del Norte bajo la fachada de leyes antiterroristas han repercutido sobre las condiciones de sus alianzas de colaboración con las OSC del Sur (Tomlinson, 2006).

52. Sin embargo, la reglamentación adecuada de las OSC puede consolidar la responsabilización jurídica y financiera de las OSC y con ello salvaguardar mejor los recursos públicos utilizados por las OSC (incluidos los fondos de ayuda)³. Las medidas de responsabilización impuestas por vía de reglamentos gubernamentales pueden de esa manera complementar las medidas adoptadas por las propias OSC para autofiscalizar sus actividades y establecer mecanismos de responsabilización (PNUD, 2007; Wild, 2006).

53. Gracias a la existencia de un marco jurídico, las OSC registradas también pueden obtener ciertas ventajas, tales como diversas exoneraciones fiscales. En muchos países, las contribuciones a OSC registradas son deducibles de impuestos o bien dan lugar a

3 Como puede verse por ejemplo en el caso de la *Charities Commission*, o comisión británica de organizaciones benéficas.

créditos fiscales. Este tipo de mecanismos permite asegurar una sólida base de financiamiento para el conjunto de la sociedad civil.

54. Se invita a los participantes en las consultas patrocinadas por el Grupo Asesor a examinar las cuestiones siguientes:

- ¿Qué ejemplos pueden citarse de buenas prácticas para crear un entorno que habilite a las OSC como *actores de desarrollo* eficaces (legislación, marco de reglamentación, disposiciones fiscales, acceso a la información, protección de los derechos civiles y políticos)? ¿Qué enseñanzas pueden extraerse de esas diversas experiencias?
- ¿Qué papeles podrían desempeñar los donantes para apoyar el establecimiento de un entorno favorable para las OSC en los países en desarrollo?

B. Diálogo sobre políticas

55. Las oportunidades para que las OSC participen en el diálogo sobre políticas también varían considerablemente de un país a otro. Ello puede atribuirse a las diferentes capacidades de las OSC para intervenir y para hacer un aporte valioso, o bien al grado de apertura que muestren los gobiernos para sostener este tipo de diálogo.

56. Con frecuencia surgen preguntas sobre la legitimidad de las OSC como representantes del interés público, en comparación con órganos electos tales como el parlamento. Sin embargo, en las democracias dinámicas se necesitan mecanismos que permitan a los ciudadanos interesados participar por medios que sobrepasan la simple participación en un escrutinio. Con frecuencia son las OSC las que ofrecen ese tipo de oportunidades. Como dijimos anteriormente, la legitimidad de las OSC como interlocutoras depende, en gran medida, del tipo de relación que mantienen con sus principales grupos de base. Sin embargo, las OSC también obtienen legitimidad por otras vías: reivindicaciones de derechos, llamados a la aplicación de la justicia y a la equidad, al igual que por los conocimientos técnicos especializados y experiencias que puedan aportar (Van Rooy, 2004).

57. Las OSC sirven como punto de referencia para los representantes electos que desean consultar a su circunscripción electoral. Asimismo, sirven como mecanismo que permite a las agrupaciones sociales organizarse y presentar sus puntos de vista. De hecho, con frecuencia es a través de organismos electos tales como el parlamento que las OSC tienen mayor probabilidad de lograr que se escuchen e implementen sus opiniones. Desde este punto de vista, los organismos electos y las OSC no son vehículos de representación democrática opuestos sino más bien complementarios (ActionAid/CARE, 2007, pág. 5).

58. Aunque la Declaración de París pone énfasis en la función específica de las OSC en la concepción y el seguimiento de las estrategias nacionales de lucha contra la pobreza de los países, las OSC pueden colaborar con los organismos electos y los órganos ejecutivos de los gobiernos a todos los niveles, en cuyo caso el diálogo sobre políticas cubre una vasta gama de posibilidades de intervención por parte de las OSC. A título de ejemplo, las OSC especializadas en sectores tales como la educación o la salud, muy probablemente interactuarán con los ministerios dedicados a esa misma área, no sólo en el ámbito nacional sino también en los niveles descentralizados de la administración pública. Las OSC que se ocupan principalmente del desarrollo comunitario tienden más a

interactuar con los servicios descentralizados, aunque también pueden colaborar con otras OSC u organizaciones coordinadoras para participar en el diálogo a niveles de mayor jerarquía. El diálogo sobre políticas también tiene lugar a nivel internacional y regional. De hecho, varias OSC internacionales existen precisamente para ese fin, participando en cuestiones relacionadas por ejemplo con los niveles de ayuda y la arquitectura de la ayuda, la mitigación de la deuda externa, la viabilidad ambiental y el comercio internacional.

59. Es importante también aclarar que la expresión “diálogo sobre políticas” abarca una amplia gama de funciones de representación, tales como la deliberación de legislación y políticas, la afectación presupuestaria y el seguimiento de los resultados obtenidos con la implementación de políticas y programas gubernamentales. Se constata un interés creciente en mecanismos para asegurar la participación de las OSC en la fiscalización del gasto público y en las evaluaciones independientes de los resultados de desarrollo obtenidos. Ciertas OSC especializadas, tales como *Budget International*, fueron creadas para consolidar la capacidad de las OSC y de los órganos electos para desempeñar más eficazmente algunas de esas funciones.

60. El análisis sobre la manera en que se podría mejorar el papel de las OSC en el diálogo sobre políticas requiere una comprensión adecuada de las limitaciones que actualmente deben enfrentar las OSC en el desempeño de esas funciones. Algunos de los obstáculos identificados al respecto son:

- Capacidades limitadas de las OSC, gobiernos y organismos electos tales como los parlamentos.
- Información estadística de calidad mediocre o inexistente.
- Acceso limitado o demorado a documentos estratégicos sobre políticas u otra información pública.
- Oportunidades limitadas para participar en deliberaciones continuas y detalladas, en vez de consultas realizadas al final del proceso sólo por cumplir.
- Reticencia a aceptar a las OSC en su función de organismos independientes de evaluación y fiscalización.

(Christian Aid, 2001; DFID, 2001; Hermele, 2005; Lister y Nyamugasira, 2003; Moore, 2006; Tjønneland y Dube, 2007).

61. Sería útil que los participantes en las consultas patrocinadas por el Grupo Asesor examinaran hasta qué punto las funciones de las OSC y de los órganos electos se complementan o se oponen entre sí en los diversos países y regiones. ¿Cómo se han organizado las OSC en los distintos países y a escala internacional para participar en el diálogo sobre políticas con los gobiernos y los donantes? ¿Hay otras maneras que permitirían a las OSC organizarse o recibir apoyo para poder participar más eficazmente en el diálogo? ¿Qué podrían hacer los gobiernos de los países del Sur para implantar un entorno más favorable para la participación constructiva al diálogo sobre políticas?

Prácticas de los donantes y diálogo sobre políticas en el marco de los DELP

62. La Declaración de París propone la participación de la sociedad civil (compromisos 14, 47 y 48) como vía para lograr la adhesión de la opinión pública y de promover la responsabilización en el ámbito nacional entre el Estado y la ciudadanía. En los hechos se

puede constatar que los *documentos de estrategia de lucha contra la pobreza* (DELP) han contribuido a abrir para las OSC nuevas vías de participación política (Booth, 2003), especialmente en el marco de los DELP de segunda generación (ActionAid/CARE, 2006).

63. Aun así, ciertos problemas relacionados con la participación de las OSC y de los parlamentarios en los procesos relacionados con los DELP y en los debates conexos nos llevan a interrogarnos sobre la adhesión genuina y democrática de la opinión pública a los DELP, al igual que sobre la manera de asegurar que los pobres tengan una voz en el capítulo de un proceso que en principio debería beneficiarlos.

64. Irónicamente, la creciente participación de donantes en las orientaciones estratégicas y en las negociaciones relativas a los DELP, el apoyo presupuestario directo o los enfoques sectoriales puede de hecho socavar el debate democrático sobre esos procesos porque aumenta la responsabilidad “arriba en la jerarquía” – es decir, de los donantes – e implica negociaciones cruciales directas entre donantes y gobiernos de los países en desarrollo, que pueden realizarse a puerta cerrada (Tomlinson, 2006, pág. 16; OECD-DAC, 2007; ActionAid/CARE, 2006). Las condiciones de orden económico que acompañan a la ayuda para el desarrollo y a los préstamos, a pesar de su enorme influencia sobre las poblaciones de los países beneficiarios, rara vez están sujetas a los mecanismos nacionales de responsabilización debido a que provienen del exterior (La Realidad de la Ayuda Externa, 2004; Rocha Menocal y Rogerson, 2006).

65. ¿Qué cambios se podrían hacer a las prácticas de los donantes para permitir que las OSC y los parlamentos sean más eficaces en sus iniciativas de responsabilizar a los gobiernos de los países en desarrollo y a los donantes?

C. Implementación de proyectos y programas de desarrollo

66. Una tercera área de interacción entre las OSC y los gobiernos es la implementación de proyectos y programas de desarrollo, donde las OSC pueden hacer una serie de aportes valiosos. Por una parte, las OSC pueden actuar en áreas ignoradas o insuficientemente servidas por los programas gubernamentales – o responder a carencias que los gobiernos no pueden o no están interesados en subsanar – ocupándose de comunidades o grupos sociales marginalizados. En otros casos, las OSC pueden ser simplemente más efectivas que el gobierno para proveer ciertos servicios. Por último, las OSC también pueden intervenir con más éxito en la aplicación de enfoques innovadores y rentables de prestación de servicios, o en la introducción de nuevos tipos de servicios, tales como el microcrédito.

67. En todos estos casos, la relación entre las OSC y el gobierno puede evolucionar con el tiempo. La relación puede empezar cuando las OSC inician una determinada categoría de actividad para luego solicitar al gobierno que asuma o apoye esa actividad una vez que su utilidad ha quedado comprobada. Los programas de las OSC pueden así anticipar y modificar las prioridades del gobierno, al igual que la respuesta del gobierno a esas prioridades a largo plazo. El grado de cooperación y coordinación entre ciertas OSC y el gobierno también es susceptible de progresar con el paso del tiempo, a medida que esas OSC demuestran sus capacidades y se expanden.

68. Estas OSC pueden empezar a relacionarse con los gobiernos trabajando como subcontratistas, por licitación, para la provisión de ciertos servicios. Aunque en este caso

compiten con el sector privado, tienen la ventaja de los conocimientos especializados que han adquirido de su experiencia de intervención como OSC o de los valores sociales que vehiculan. Por otra parte, muchas OSC no tienen la flexibilidad financiera necesaria para poder funcionar con pagos por servicio y sin recibir pagos por adelantado, ni de aceptar el riesgo de pagos demorados que suele acompañar a los contratos gubernamentales (Mundy *et al*, 2007).

69. Cuando las OSC interactúan con el gobierno como subcontratistas o co-ejecutoras, al cercanía de esa relación puede interferir con su independencia como organismos fiscalizadores del interés público: las OSC pueden mostrarse reacias a criticar a un gobierno que controla las fuentes de su financiamiento (ActionAid/CARE 2006). No obstante, una colaboración estrecha con el gobierno también puede abrir nuevas oportunidades para influir en las prioridades gubernamentales y en la manera en que serán abordadas (Lindenfors, 2006).

70. Se invita a los participantes en las consultas organizadas por el Grupo Asesor a analizar la repartición del trabajo que existe entre las OSC y el gobierno. ¿En qué casos creen que una separación de proyectos es más lógica? ¿En qué situaciones sería recomendable una colaboración más estrecha (por ejemplo, en el contexto de enfoques sectoriales u de otros programas de desarrollo de alcance relativamente global)? ¿Cómo se podría promover ese tipo de colaboración?

VI. Relaciones entre OCS y donantes – Modelos de apoyo de los donantes

71. Aunque la labor de las OSC en los países en desarrollo se beneficia de un apoyo considerable que se deriva de actividades de recaudación de fondos realizadas por OSC del Norte, una gran parte de ese apoyo proviene también de donantes oficiales que pueden canalizar su financiamiento por intermedio de OSC del país donante o de OSC internacionales, o bien directamente a las OSC que operan en el país receptor. Los donantes que prestan ese tipo de apoyo deben responder a una serie de interrogantes estratégicas cuyas respuestas condicionarán la eficacia de ese apoyo para generar resultados de desarrollo.

72. En este apartado agrupamos esas preguntas en las categorías siguientes:

- El equilibrio del apoyo dirigido a las OSC del Norte y a las OSC del Sur.
- La comparación entre los enfoques reactivos y los enfoques globales o estratégicos.
- La coordinación y la armonización de los donantes.
- La responsabilización.

A. Equilibrio del apoyo dirigido a las OSC del Norte y a las OSC del Sur

73. Los flujos de ayuda oficial destinados a las OSC o que pasan a través de las mismas pueden adoptar diversas formas. Una gran parte de esa ayuda oficial es canalizada a través de OSC del país donante, las cuales administran esos fondos directamente en los países en desarrollo o en colaboración con OSC del Sur. Existen también diversos mecanismos para canalizar fondos directamente a las OSC del Sur, tales como la utilización de fondos locales, el apoyo institucional a las OSC o el financiamiento directo

de programas y proyectos. Estas iniciativas pueden ser emprendidas por donantes individuales o por un grupo de donantes.

74. Aunque no se dispone de datos sobre la proporción del apoyo de los donantes que es dirigida a esos diversos mecanismos (Tjønneland y Dube, 2007, pág. 13), al parecer la mayor parte se efectúa como transferencias dirigidas a través o directamente a OSC del Norte o OSC internacionales. Aunque parte de dicho financiamiento se canaliza a programas de educación sobre desarrollo en el Norte o a programas internacionales de ciertas ONG – tales como *Human Rights International* o la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN) – la mayor parte se destina a OSC del Norte y a organismos no gubernamentales internacionales que implementan programas en el Sur, ya sea directamente o en colaboración con OSC del Sur aliadas.

75. Esta constatación plantea interrogantes sobre las ventajas e inconvenientes de canalizar el financiamiento por intermedio de OSC del Norte. Son preguntas de gran complejidad que no pueden reducirse a un simple supuesto sobre la conveniencia de dirigir la ayuda directamente a las OSC del Sur cada vez que se puede. Proponemos los elementos indicados a continuación para iniciar el debate de este tema.

76. Para las OSC del Sur, una alianza con las OSC del Norte puede presentar una serie de ventajas, tales como:

- Acceso a recursos adicionales (financieros y no financieros) otorgados por la OSC del Norte aliada.
- La ventaja de contar con un intermediario de confianza que comprende las exigencias en materia de responsabilización y las políticas del donante y que puede asumir una parte de las negociaciones y de las obligaciones de rendir cuentas sobre los resultados.
- Posibilidad de intercambiar conocimientos e ideas.
- Posibilidad de establecer redes de contactos y de ejercer influencia en las políticas a nivel internacional.

77. Para los donantes, una de las ventajas de apoyar a las OSC establecidas en su país es que eso permite la consolidación de una base institucional en el país. Esas OSC están en medida de atraer recursos adicionales para el desarrollo, de participar en el diálogo sobre políticas de desarrollo y de establecer alianzas durables con las OSC de los países en desarrollo y con las OSC internacionales.

78. Los donantes pueden asimismo apreciar el valor agregado de ciertas funciones que pueden desempeñar las OSC del Norte. Por ejemplo:

- Actuar como intermediarias de confianza que tienen ventajas que ofrecer en materia de conocimientos especializados y de contactos con socios del Sur.
- Actuar como organizaciones capaces de producir resultados a costo razonable gracias a sus sólidos antecedentes de experiencia y de capacidad profesional.
- Actuar como organizaciones que están mejor preparadas que los donantes para iniciar procesos de desarrollo de capacidades que requieren cultivar relaciones directas y de largo plazo con socios del Sur.

79. En cuanto a los inconvenientes o desventajas, es necesario cuestionar el costo relativo de agregar un nivel de intervención adicional entre los donantes y los socios del Sur, la dispersión de los fondos de ayuda entre un gran número de OSC del Norte y los efectos que podría tener una intermediación semejante sobre el empoderamiento local. Aunque el apoyo de los donantes a las OSC del Norte puede justificarse por varias razones, se puede alegar que las OSC del Norte tienen una ventaja injusta por estar más próximas a los donantes, compartir el idioma de los donantes y tener peso político en su país de origen.

80. Frente a tantos argumentos en pro y en contra, una solución podría ser asegurar que al menos las reglas de juego sean equitativas, por los medios siguientes:

- Analizar minuciosamente las maneras más rentables de movilizar la participación ciudadana y de consolidar la base institucional para el desarrollo en los países del Norte.
- Evaluar de manera más sistemática y detenida las diversas opciones de financiamiento directo de las OSC del Sur.
- Adoptar medidas para desarrollar las capacidades de las OSC del Sur.
- Establecer nuevos mecanismos para canalizar recursos directamente a las OSC del Sur.
- Definir mecanismos que fomenten la formación de alianzas entre OSC del Norte y OSC del Sur dando desde el inicio un mayor peso a las OSC del Sur.

81. Como señalamos, canalizar los fondos de los donantes por intermedio de OSC del Norte tiene tanto ventajas como inconvenientes. Invitamos a los participantes en las consultas del Grupo Asesor a expresar su opinión sobre el equilibrio que perciban entre esas ventajas e inconvenientes. ¿Se debería tomar medidas para promover que una mayor parte del financiamiento sea enviado directamente a las OSC del Sur? En caso afirmativo, ¿bajo qué condiciones? ¿Cómo se podrían mantener las ventajas de las alianzas entre OSC del Norte y OSC del Sur?

B. Comparación entre los enfoques reactivos y los enfoques globales o estratégicos

82. Un segundo aspecto dominante del financiamiento otorgado por los donantes a las OSC es el hincapié en los modelos de financiamiento reactivos y competitivos. Según señalan Lavergne y Wood (2006), existen argumentos en favor de los mecanismos reactivos. Los mecanismos reactivos sirven para identificar posibilidades de que de otro modo pasarían desapercibidas. En ese sentido, funcionan un poco como un mecanismo que regula el mercado para las ideas. Los fondos reactivos (o fondos flexibles) también sirven para canalizar pequeños montos de financiamiento destinado al desarrollo, cuando un financiamiento limitado puede combinarse de manera rentable con iniciativas de autoayuda. Esta fórmula es adecuada cuando los recursos son especialmente escasos y tiene la ventaja de movilizar recursos complementarios a nivel comunitario. A diferencia de las actividades que pueden ser inscritas en el marco de un programa o duplicadas a gran escala, los fondos flexibles con frecuencia implican el apoyo a actividades puntuales o especializadas que presentan un valor estratégico determinado. Esas actividades convienen a menudo cuando se necesita poner a prueba, elaborar o aplicar en proyecto piloto enfoques nuevos o innovadores.

83. Sin embargo, reconocer el valor de los programas reactivos no significa que se deban dejar de lado los enfoques más globales o estratégicos. En efecto, puede ser muy útil analizar, por ejemplo, cómo está evolucionando la sociedad civil de un país e identificar vías para consolidar al sector en su conjunto. Del mismo modo, las OSC individuales podrían impartir una orientación más estratégica a sus intervenciones de desarrollo e invertir en ampliar sus propias capacidades, si tuvieran acceso a un financiamiento de base o a programas de más largo plazo. A nivel sectorial, multiplicar los esfuerzos para integrar las iniciativas de las OSC en enfoques sectoriales podría resultar ventajoso desde el punto de vista de la coherencia y de la eficacia.

84. Veamos algunos ejemplos de inversiones que se desvían del modelo de apoyo reactivo fundado en el financiamiento por proyectos:

- Iniciativas para el desarrollo de capacidades, financiamiento de base o apoyo a programas de OSC específicas (Kaplan, 2000; Hailey y James, 2006; Lavergne y Wood, 2006).
- Inversiones en el mejoramiento del entorno favorable o en la creación y el funcionamiento de organizaciones coordinadoras de OSC.
- Apoyo a redes de OSC y a mecanismos de aprendizaje entre OSC, tanto dentro como fuera del país.

85. Ciertos donantes también se preguntan hasta qué punto necesitan alinear su apoyo con las prioridades sectoriales o temáticas del gobierno o del donante mismo. Cuando ese alineamiento se considera fundamental, los donantes pueden sentirse reacios a proporcionar financiamiento de base o apoyo sin restricciones para la implementación del programa de las OSC independientes (Pratt, 2006; Agg, 2006; Wallace y Chapman, 2004). Sin embargo, las OSC no son meros instrumentos a través de los cuales los donantes y los gobiernos pueden impulsar sus propios planes y prioridades. Como ya hemos constatado, las OSC pueden llenar grandes lagunas y ameritan un apoyo independiente. Se trata por lo tanto de encontrar un equilibrio adecuado entre los modelos de apoyo que responden a las prioridades y programas de las OSC y los modelos de apoyo dirigidos a fomentar el alineamiento con las prioridades y programas de los gobiernos y de los donantes.

86. La búsqueda de un equilibrio se extiende también a la decisión que toma el donante de financiar a las OSC directamente o de pasar por los canales gubernamentales. A pesar de que hasta la fecha se han documentado pocos casos de canalización de montos sustanciales de ayuda a las OSC por vías gubernamentales (ActionAid/CARE 2006; Tjønneland y Dube, 2007), esta opción es mencionada a menudo en las deliberaciones con los donantes sobre la eficacia de la ayuda y el protagonismo de los países. Sin embargo, el acceso a un financiamiento independiente del gobierno es importante para las OSC, a fin de asegurar su viabilidad financiera y su autonomía operacional. Este tipo de autonomía es especialmente importante para las OSC enfocadas en la defensa de intereses o en la participación en el diálogo sobre políticas. La pertinencia de la utilización de canales gubernamentales dependerá de factores tales como los siguientes:

- Los objetivos buscados (por ejemplo: el apoyo a la defensa de intereses o a la participación en el diálogo sobre políticas es más susceptible de exigir financiamiento independiente).

- La independencia que mantengan los programas de financiamiento gubernamentales frente a las intervenciones políticas.
- La calidad general de las relaciones entre el gobierno y las OSC en un país.
- La disponibilidad de otras fuentes nacionales o internacionales de financiamiento independiente para las OSC que permita satisfacer diversas necesidades.

87. Este análisis destaca varias cuestiones importantes que los donantes deben tomar en cuenta respecto al equilibrio que debe lograrse entre las diversas formas de apoyo a las OSC. ¿Cuál es, en países y regiones específicos, la repartición actual entre las intervenciones reactivas y las formas de intervención más estratégicas o puntuales (tales como financiamiento más dirigido, financiamiento de base o financiamiento de programas) o las iniciativas para el desarrollo de capacidades? Ese equilibrio de la balanza ¿es suficientemente adecuado o hay otros enfoques que se podrían recomendar? ¿Cuáles serían ejemplos de buenas prácticas vinculadas con otro tipo de modelos de apoyo?

La Fundación para la Sociedad Civil

En 2001, el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido lanzó un programa para la sociedad civil en Tanzania, para otorgar pequeñas y medianas subvenciones a OSC. En 2003, este programa se había convertido en la Fundación para la Sociedad Civil de Tanzania, una entidad sin fines de lucro financiada por varios donantes y administrada por un consejo directivo independiente. La Fundación apoya las actividades de las OSC en campos tales como política, gobernanza, fortalecimiento de la defensa de intereses y medidas de protección social, siempre con el objetivo de apoyar la participación de las OSC en las iniciativas para combatir la pobreza en los términos establecidos por la estrategia nacional de desarrollo del Gobierno de Tanzania.

C. Coordinación y armonización de los donantes

88. En la última década, los donantes han hecho esfuerzos considerables por coordinar y armonizar su apoyo a los programas gubernamentales de desarrollo, pero el avance parece mucho menor en el apoyo prestado a las OSC – a pesar de que los mecanismos de apoyo a las OSC a nivel de los países se asocian con costos de transacción especialmente altos, si se toma en cuenta la parte relativamente reducida del presupuesto que representa el financiamiento de las OSC en el contexto del aumento de presupuestos de ayuda en general y que su personal tiene la impresión de carecer de tiempo y recursos suficientes para esos mecanismos (Gunarsson, 2006; Pratt, 2006). Las mismas organizaciones de la sociedad civil pueden sentirse agobiadas por el peso de la gestión de múltiples proyectos en la cual cada proyecto exigencias diferentes en materia de formato para informar sobre los resultados, calendarios de ejecución y gestión financiera.

89. Esta situación está llevando a los donantes a explorar mecanismos de financiamiento conjunto de las OSC, así como mejores métodos de coordinación y armonización para su apoyo a las OSC. Un ejemplo son los recientes trabajos que realizó el grupo *Nordic+* sobre modelos de apoyo de los donantes para la sociedad civil, con el fin de analizar esas cuestiones basándose en los datos empíricos de una muestra de 6 países (Bangladesh, Etiopía, Guatemala, Tanzania, Zambia y Zimbabwe) (Scanteam, 2007, varios). Esa investigación ha servido para hacer un inventario de una amplia gama de mecanismos

actualmente en uso y para identificar las opciones para una mayor armonización inspiradas en las iniciativas más exitosas. Dos ejemplos de mecanismos de financiamiento conjunto son: la combinación de mecanismos de financiamiento establecida por donantes en Tanzania bajo el auspicio de la Fundación para la Sociedad Civil de Tanzania y el apoyo otorgado por donantes a grandes ONG en Bangladesh, tales como el Comité para el Progreso Rural de Bangladesh (BRAC) y *Proshika*.

90. La tendencia general identificada por los investigadores del proyecto *Nordic+* es una mayor utilización de modelos que recurren al financiamiento de base, al financiamiento conjunto y a la intermediación de los servicios de financiamiento por organismos especializados (Scanteam, agosto de 2007, pág. 4). Aunque todas estas tendencias preconizan la adopción de enfoques más armonizados para la ayuda, es necesario prestar atención a ciertos aspectos identificados en este proyecto y en el marco de otros trabajos (ActionAid/CARE, 2006; Agg, 2006; Pratt *et al*, 2006; Scanteam, 2007, varios; Tjønneland y Dube, 2007), tales como:

- El financiamiento combinado con frecuencia sirve para financiar proyectos a plazo relativamente corto y las OSC deben adaptarse a las prioridades de los donantes expresadas en los parámetros y criterios establecidos para dichos fondos. Esta forma de colaboración entre donantes no necesariamente conduce a una mejor coordinación de las intervenciones de las OSC.
- Pasar de un modelo de financiamiento estrictamente reactivo a un enfoque más estratégico puede requerir apoyarse en una serie de mecanismos y en una cierta división del trabajo en cuanto a asumir la dirección en algunas áreas.
- La armonización puede dar lugar a una pérdida de flexibilidad, que a su vez puede limitar tanto la capacidad de apoyar nuevas ideas como la diversidad de opciones a disposición de las OSC.
- La armonización de iniciativas que se traduce en un financiamiento de base o de apoyo a programas de ciertas OSC clave es susceptible de no beneficiar más que un pequeño número de organizaciones normalmente bien establecidas. Este tipo de mecanismos no necesariamente beneficia a las OSC emergentes ni a las iniciativas comunitarias.

91. Combinar el financiamiento otorgado a las OSC puede contribuir a reducir los costos de transacción y resultar en una mejor asignación de recursos. Sin embargo, la diversidad de las necesidades que deben ser atendidas puede requerir una cierta repartición del trabajo entre los donantes y las demás partes que intervienen, a fin de poder aplicar el enfoque idóneo que corresponda a cada necesidad en cuestión, lo cual probablemente requiera contar con un inventario de diversos enfoques. Para analizar esta cuestión, los participantes en las consultas del Grupo Asesor podrían preguntarse cuáles características deberían tener los modelos de apoyo a fin de reducir los costos de un financiamiento no coordinado y concentrado en proyectos, respondiendo al mismo tiempo a las numerosas y diversas necesidades de la sociedad civil de manera crecientemente estratégica.

D. Responsabilización

92. Una cuarta área temática que amerita ser explorada es la utilización de enfoques orientados a los resultados para la presentación de informes y la responsabilización, tal como exige la Declaración de París. El primer reto al respecto es asegurar que la

responsabilidad por los resultados que las OSC tienen ante los donantes no socave esa misma responsabilidad que tienen ante sus principales grupos de base. Aunque en teoría un enfoque orientado a los resultados ofrece oportunidades para aprender, adaptarse y mejorar de manera constante, los donantes con frecuencia consideran que la supervisión, la evaluación y el informe de resultados son principalmente mecanismos para asegurar la conformidad con las condiciones que han impuesto y el cumplimiento de sus exigencias relativas a la presentación de informes. En consecuencia, las organizaciones de la sociedad civil pueden tener dificultades para satisfacer verdaderamente las fechas límite, las expectativas y los procesos de aprendizaje de los grupos de base a los cuales deben rendir cuentas en el terreno (PNUD, 2007, pág. 16; Mahon, 2002, pág. 142; CCIC, 2005).

93. Ahora ya está ampliamente aceptado que la responsabilidad mutua de las OSC y de sus principales grupos de base puede ser reforzada por enfoques orientados a los resultados que:

- Tienen en cuenta las condiciones y fechas límite de los socios locales.
- Incluyen un margen para la incertidumbre.
- Son de índole participativa y toleran las formas no lineares de causalidad.
- Acuerdan valor a los resultados obtenidos.
- Sirven como herramientas de aprendizaje para el mejoramiento continuo del rendimiento (CCIC, 2005, pág. 2; Lavergne, 2002).

Enfoques de responsabilidad mutua orientados a los resultados

Hay una creciente práctica de adoptar enfoques orientados a los resultados para evaluar el rendimiento de las OSC, que buscan tomar en cuenta los procesos de cambio y ponen énfasis en el aprendizaje con los principales grupos de base y en el rendimiento de cuentas ante estos últimos. Esta nueva generación de enfoques de gestión por resultados incluye los enfoques adoptados por Keystone para analizar las repercusiones sociales y ambientales (Bonbright y Batliwala, 2007, pág.12; y www.keystonereporting.org), el método de la cartografía de incidencias utilizado por el Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo internacional (Earl *et al*, 2001; y www.idrc.ca), y la técnica del cambio más importante (“Most Significant Change Method”) basada en el recuento de casos de cambio para medir el impacto (Davies y Dart, 2005).

94. Por lo tanto, el reto consiste en aplicar, por una parte, enfoques orientados a los resultados que logren conciliar las necesidades del donante en materia de responsabilización; y, por otra, ciertas exigencias fundamentales

para asegurar la eficacia de la ayuda: la responsabilización hacia los principales grupos de base, la capacidad de actuar de manera flexible respondiendo a la evolución de la realidad y a la situación en el terreno. ¿Cómo podrían por lo tanto los enfoques y sistemas de gestión de las OSC adaptarse mejor a las necesidades de las OSC de rendir cuentas ante diversas partes interesadas cuyos intereses pueden divergir, optimizando al mismo tiempo la eficacia de sus intervenciones? ¿Qué medidas podrían adoptar los donantes para facilitar la implementación de esos enfoques y sistemas?

95. Otro desafío fundamental es saber cómo explicar de manera convincente la contribución que la sociedad civil aporta al desarrollo. Es relativamente fácil establecer que un proyecto individual dirigido por una OSC a producido ventajas inmediatas en materia de desarrollo y medir o describir esas ventajas, pero es mucho más difícil evaluar

el impacto global del apoyo prestado a las OSC sobre un vasto campo de intervención o sobre todo el país. Esta evaluación de los impactos es un desafío no sólo intelectual sino también organizacional, ya que requiere un esfuerzo colectivo a nivel del sector o país en cuestión. Sin embargo, es un requisito esencial para dar a conocer mejor el papel que desempeña la sociedad civil en el desarrollo, como intentamos hacer en el marco del mandato del Grupo Asesor. ¿Cómo podrían entonces las OSC y las demás partes interesadas destacar de manera convincente la contribución de la sociedad civil al desarrollo?

Bibliografía

- Grupo Asesor sobre Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda (2007). “*Documento conceptual – Sociedad civil y eficacia de la ayuda*”.
- ActionAid International y CARE International UK (2006). “*Where to Now?: Implications of Changing Relations Between DFID, Recipient Governments and NGOs in Malawi, Tanzania and Uganda*” ActionAid/CARE: Londres.
- Agg, C. (2006). “*Trends in Government Support for Non-Governmental Organizations – Is the “Golden Age” of the NGO Behind Us?*” Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social, Programa de sociedad civil y movimientos sociales, Documento N° 23, junio de 2006.
- Bonbright, D. y S. Batliwala (2007). “[*Answering for Ourselves: Accountability for Citizen Organisations*](#)”. Documento elaborado para la Asamblea de CIVICUS, abril de 2007.
- Booth, D. (editor) (2003). *Fighting Poverty in Africa – Are PRSPs making a difference?* Londres: Overseas Development Institute, 2003.
- Brinkerhoff, J. (2002). *Partnership for International Development: Rhetoric or Results?* Boulder: Lynne Rienner Publishing.
- Brown, D. L. y Jagadananda (2007). “[*Civil Society Legitimacy and Accountability: Issues and Challenges*](#)”. Documento elaborado para el programa sobre legitimidad de la sociedad civil y responsabilidad, CIVICUS y Centro Hauser, enero de 2007.
- Consejo Canadiense para la Cooperación Internacional (CCIC). (2005). “*Strengthening Civil Society Partnerships – CIDA’s Operational Requirements and the Foundation of Partnerships*”, Documento de Orientación N° 3, CCIC, noviembre de 2005.
- Chapman, J. y S. Wendoh (2007). “*Review of Norwegian CSO partnerships with organisations in Tanzania – Draft Report*”, 26 de enero de 2007.
- Christian Aid (2001). “[*Ignoring the Experts: Poor People’s Exclusion from Poverty Reduction Strategies*](#)”. Orientación sobre políticas de ayuda de Christian Aid. <http://www.christian-aid.org.uk/indepth/0110prsp/prsp.htm>
- CIVICUS (2006). *Preliminary Findings: CIVICUS Civil Society Index Project Phase 2003-2005*. Índice de la sociedad civil introducido por el equipo de CIVICUS. Junio de 2006.
- Davies, R. y J. Dart (2005). *The ‘Most Significant Change (MSC). Technique – A Guide to its Use*. Abril de 2005.
- de Renzio P., D. Booth, A. Rogerson y Z. Curran (2005). “*Incentives for Harmonisation and Alignment in Aid Agencies*.” Documento de Trabajo N° 248, Instituto de Desarrollo en Ultramar (ODI).
- Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID). (2001). “[*DFID Views on the PRSP Process*](#)”.

- Earl, S., F. Carden y T. Smutylo (2001). *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Easterly, W. (2006). *The White Man's Burden – Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*. Nueva York: Ed. Penguin.
- Fowler, A. (2000). “*Questioning Partnership: The Reality of Aid and NGO Relations*.” Publicado en el *Boletín IDS* 31/3 (julio de 2000), Universidad de Sussex.
- Nancy, Gilles y Boriana Yontcheva (2006). “[*Does NGO Aid Go to the Poor? Empirical Evidence from Europe*](#)”. Documento de Trabajo del FMI 06/39, febrero de 2006.
- Gunnarsson, M. (2006). “*Civil Society Support Models*”. Informe para Sida, 17 de marzo de 2006.
- Hailey, J. y R. James. (2006). “*Unsettling Times for Civil Society Capacity Building*”. Documento elaborado para una conferencia sobre sociedad civil y creación de capacidades celebrada en Oxford, INTRAC, diciembre de 2006.
- Hermele, Kenneth (2005). *The Poverty Reduction Strategies – A survey of the literature*. Forum Syd, junio de 2005. <http://www.eurodad.org/whatsnew/reports.aspx?id=740>
- Foro de Alto Nivel de Armonización (2005). “*Paris Declaration on Aid Effectiveness: Ownership, Harmonization, Alignment, Results and Mutual Accountability*.” París, marzo de 2005.
- Howell, J. y A. Ishkanian, E. Obadare, H. Seckinelgin, M. Glasius (2006). “*The Backlash against Civil Society in the Wake of the Long War on Terror*”. Documento de Trabajo sobre Sociedad Civil N° 26, Centro de Sociedad Civil de la Escuela de Economía y Ciencias Políticas de Londres.
- Centro Internacional de Derecho No Lucrativo (2006-b). *Recent Laws and Legislative Proposals to Restrict Civil Society and Civil Society Organizations*. Diario Internacional de Derecho No Lucrativo, Vol. 8, N° 4, 2006.
- Centro Internacional de Derecho No Lucrativo (2003-a). “*Survey of Tax Laws Affecting Non-Governmental Organizations in Central and Eastern Europe*.” ICNL, 2003.
- Centro Internacional de Derecho No Lucrativo (2003-b). “*Survey of Tax Laws Affecting Non-Governmental Organizations in Newly Independent States*”. ICNL, octubre de 2003.
- Centro Internacional de Capacitación e Investigación para las ONG (INTRAC). (2007). “[*INTRAC – The Newsletter of INTRAC*](#)”. N° 35, enero de 2007.
- Jenkins, R. y A.M. Goetz (1999). “*Accounts and accountability: theoretical implications of the right-to-information movement in India*”. *Third World Quarterly*, Vol. 20, N° 3.
- Kaplan, A. (2000). “*Capacity building: shifting the paradigms of practice*”. Publicado en: *Development in Practice*, Vol. 10, números 3 y 4, agosto de 2000.
- Kovach, H. y C. Neligan, S. Burall (2003). “*The Global Accountability Report: power without accountability?*” Londres: One World Trust.

- Lavergne, R. (2002). “*Results-Based Management and Accountability for Enhanced Aid Effectiveness.*” Dirección General de Políticas de la ACIDI, 30 de julio de 2002.
- Lavergne, R. y J. Wood (2006). “*Aid Effectiveness and Non-State Partnerships: Analytical Considerations – Working Paper*”.
- Lewis, D. (2001). *The Management of Non-Governmental Development Organizations*. Londres: Ed. Routledge.
- Lindenfors, A. (2006). “Save the Children in Southern Sudan.” Transcripción de las ponencias y deliberaciones que tuvieron lugar entre el 29 y el 31 de agosto, tras la conferencia de diálogo internacional celebrada a raíz de la Declaración de París. Sida Civil Society Centre/Towards 2015: Estocolmo.
- Lister, S. y W. Nyamugasira. (2003). “*Design Contradictions in the ‘New Architecture of Aid’? Reflections from Uganda on the Roles of Civil Society Organisations*”. Publicado en: *Development Policy Review*, Vol. 22, N° 1, págs. 93 a 106.
- Mahon, G. (2002). “*The disappointments of civil society: the politics of NGO intervention in northern Ghana*”. *Political Geography* N° 21, págs. 125 a 154.
- Masud, N. y B. Yontcheva (2005). “*Does Foreign Aid Reduce Poverty? Empirical Evidence from Nongovernmental and Bilateral Aid*”. Documento de Trabajo del FMI 05/100, mayo de 2005.
- Ministerio de Asuntos Exteriores de Noruega (2006). “*New Roles for Non-Governmental Organisations in Development Cooperation.*” 15 de junio de 2006.
- Moore, D. M. (2006). “*Civil Society Under Threat: Common Legal Barriers and Potential Responses.*” Bruselas: Subcomisión de Derechos Humanos del Parlamento Europeo, 6 de septiembre de 2006.
- Mundy, K. et al (2006). “*Civil Society Participation in the Governance of New Efforts to Improve Basic Education: Lessons from Burkina Faso, Kenya, Mali and Tanzania*”. Ponencia presentada ante la Alianza Canadiense de la Campaña Mundial por la Educación, 30 de abril de 2007, Ottawa.
- Najam, A. (2000). “*The Four-Cs of Third Sector-Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation*”. Publicado en: *Non-profit Management and Leadership*, Vol. 10, N° 4, verano de 2000.
- OCDE (2007). *Aid Effectiveness – 2006 Survey on Monitoring the Paris Declaration: Overview of the Results*. París: OECD.
- Perkin, E. y J. Court (2005). “*Networks and Policy Processes in International Development: a literature review*”. Documento de Trabajo N° 252, Instituto de Desarrollo en Ultramar (ODI), agosto de 2005.
- Pratt, B., J. Adams y H. Warren (2006). “*Official Agency Funding of NGOs in Seven Countries: Mechanisms, Trends and Implications*”. INTRAC, *Occasional Papers Series*, N° 46, agosto de 2006.

- Ostrom, E. y C. Gibson, S. Shivakumar, K. Andersson (2002). “*Aid Incentives and Sustainability: An Institutional Analysis of Development Cooperation - Main Report and Summary Report*”. Sida Studies in Evaluation 02/01:1.
- Penderis, M. (2007). “*All (Reasonably). Quite on NGO Front - For Now.*” Presentado en el Foro de Políticas Globales, <http://www.globalpolicy.org/ngos/state/2006/0621quiet.htm>
- Rajani, R. (2007). “*Pretending to Progress?: Education Reforms in Tanzania*”. R. Rajani, Haki Elimu, ponencia presentada ante la Alianza Canadiense de la Campaña Mundial por la Educación, 30 de abril de 2007, Ottawa.
- La Realidad de la Ayuda Externa (2004). *The Reality of Aid 2004 – An independent Review of Poverty Reduction and Development Assistance: Focus on Governance and Human Rights*. J. Randal, T. German, D. Ewing, Development Initiatives (editores). Ibon/Zed Books: Filipinas/Londres.
- La Realidad de la Ayuda Externa (2007). [*The Paris Declaration: Towards Enhance Aid Effectiveness? – Reality Check*](#). Bond/CCIC, enero de 2007.
- Robinson, M. (1997). “*Privatising the Voluntary Sector: NGOs as Public Service Contractors*”, en M. Edwards y D. Hulme (editores). *NGOs, States and Donors: too close for comfort?* Londres: Macmillan.
- Scanteam (2007). “*Support Models for CSOs at Country Level – Synthesis Report, Draft*”. Oslo, agosto de 2007.
- Scanteam (2007). “*Support Models for CSOs at Country Level – Guatemala Country Report Draft*”. Oslo, junio de 2007.
- Scanteam (2007). “*Support Models for CSOs at Country Level – Ethiopia Country Report Draft.*” Oslo, junio de 2007.
- Scanteam (2007). “*Support Models for CSOs at Country Level – Tanzania Country Report Draft*”. Oslo, junio de 2007.
- Scanteam (2007). “*Support Models for CSOs at Country Level – Zambia Country Report Draft*”. Oslo, junio de 2007.
- Scanteam (2007). “*Support Models for CSOs at Country Level – Zambia Country Report Draft*”. Oslo, junio de 2007.
- Scanteam e Instituto de Desarrollo en Ultramar (ODI). (2007). “*Support Models for CSOs at Country Level – Bangladesh Country Report Draft*”. Oslo, June 2007.
- Dirección General de Estadísticas de Canadá (2003) *National Survey of Non-profit and Voluntary Organizations*. Ottawa: Statistics Canada.
- Tjønneland, E. y N. Dube (2007). “*Aid Effectiveness: Trends and Impacts of Changing Policies and Shifting Financial Flows to Civil Society Organisations in Southern Africa.*” Estudio encargado por la organización *Southern Africa Trust*, 19 de marzo de 2007.

- Tomlinson, B. (2006). [*“Determinants of Civil Society Aid Effectiveness: A CCIC Discussion Paper”*](#). Estudio encargado por el Consejo Canadiense para la Cooperación Internacional (CCIC), noviembre de 2006.
- Ugla, F. (2004). *“Support for Civil Society – Possibilities and Pitfalls for Donor Agencies and Northern NGOs”*. Departamento de Cooperación con Organismos No Gubernamentales y Asistencia Humanitaria, Sida.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2007). *“Summary of the E-Discussion: CSOs and Accountability: Issues and Approaches”*. PNUD, 22 de enero de 2007.
- Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD). (2007). *“UN World Summits and Civil Society Engagement”*. UNRISD, Research and Policy Brief N° 6, enero de 2007.
- Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social, (2000). *Visible Hands: Taking Responsibility for Social Development*. UNRISD, Ginebra.
- Van Rooy, A. (2004). *The Global Legitimacy Game: Civil Society, Globalization and Protest*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Wallace, T. y J. Chapman (2004). *“An Investigation into the Reality behind NGO Rhetoric of Downward Accountability”*. Publicado en: *Creativity and Constraint: Grassroots Monitoring and Evaluation and the International Aid Arena*, L. Earle (editor). OXFORD: INTRAC.
- Wallace, T. y J. Chapman (2003). *“Is the way aid is disbursed through NGOs promoting a development practice that addresses chronic poverty well? An overview of an on-going research project”*. Ponencia presentada en la conferencia internacional “Staying Poor: Chronic Poverty and Development Policy”, IDPM, Universidad de Manchester, celebrada del 7 al 9 de abril de 2003.
- Wild, L. (2006). *“Strengthening Global Civil Society”*. Londres: Instituto de Investigación de Políticas Públicas (IPPR)