

VOCES CIVILES EN UN ESCENARIO GLOBAL
Documento de Política Hivos 2002

CONTENIDO

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. CONTEXTO**
 - 2.1 Globalización
 - 2.2 Cambiando el papel del Estado, el mercado y la sociedad civil
 - 2.3 Cooperación para el desarrollo
- 3. VISIÓN**
 - 3.1 Perfil de Hivos
 - 3.2 Historia y trayectoria de Hivos

Misión y valores de trabajo

 - 3.3 Lecciones aprendidas
 - 3.4 Pobreza, desigualdad y cambio

El ciclo de acceso y toma de decisiones
- 4. POLÍTICA**
 - 4.1 Objetivo general y enfoque
 - 4.2 Fortalecimiento de la sociedad civil
 - 4.3 Economía y desarrollo sostenible

Economía, Arte & Cultura y Género, mujeres y desarrollo

 - 4.4 Políticas sectoriales

Derechos humanos & asistencia y Ambiente & desarrollo sostenible

 - 4.5 Organizaciones contrapartes
- 5. ESTRATEGIA**
 - 5.1 Nuevas perspectivas
 - 5.2 Actividades clave
 - 5.2.1 Financiamiento
 - 5.2.2 Establecimiento de enlaces y redes
 - 5.2.3 Cabildeo e incidencia
 - 5.2.4 Compartir conocimientos
 - 5.3 Cooperación con organizaciones contrapartes
 - 5.4 Alianzas con donantes
 - 5.5 Oficinas Regionales
- 6. RESULTADOS**
 - 6.1 Enfoque en resultados: expectativas y limitaciones
 - 6.2 Evaluación interna de calidad y desempeño
- 7. RECURSOS Y ORGANIZACIÓN**
 - 7.1 Consecuencias para la organización
 - 7.2 Recursos humanos
 - 7.3 Marco de planeamiento estratégico
 - 7.4 Financiamiento

1. INTRODUCCIÓN

reformulación de la visión y la política de Hivos...

1. En 1988, Hivos publicó su documento de política general “Participación completa: un asunto de poder”, un título que en la jerga popular rápidamente se transformó en “Acceso al poder”. Desde entonces, el mundo y el contexto de la cooperación internacional han cambiado de manera significativa, tanto a escala global como en Holanda. Durante algún tiempo Hivos ha sentido la necesidad de reformular su visión y su política para colocarlas en el contexto actual, así como para explorar sus ambiciones y expectativas para el futuro cercano. Un estímulo adicional para emprender este proceso fue la reestructuración, en el 2001, del Programa de Cofinanciamiento Holandés, que -financieramente y en términos del marco de políticas- constituye el fundamento de las actividades de Hivos.

...relacionada con cambios en el entorno, pero manteniendo su análisis político...

2. La visión de Hivos sobre las raíces de la pobreza y la desigualdad esencialmente no ha cambiado desde “Acceso al poder”. Las ideas expresadas en ese documento todavía son la base de su pensamiento: la necesidad de dar “voz” a los pobres y marginados en los procesos de toma de decisiones que determinan sus vidas y oportunidades, sea en el ámbito de sus hogares, en círculos políticos nacionales o en la arena internacional. Lo que sí se ha transformado en la última década son las políticas y programas de Hivos. A nivel organizacional, este proceso ha sido impulsado por la experiencia y la capacidad de implementación acumuladas por Hivos; externamente fue inducido por cambios de alcance mundial en los procesos económicos, políticos y culturales, así como en las relaciones internacionales, que demandaban una revaloración de las maneras de enfrentar la pobreza y la desigualdad.

...orientada hacia un cambio de enfoque, desde una perspectiva centrada en el Sur, a una global...

3. En este nuevo documento de política, Hivos indica cómo se posiciona a sí mismo en este cambiado -y cambiante- entorno y qué significa esto para la orientación de sus actividades. El documento refleja un nuevo enfoque en la política de la organización, desde un énfasis en el desarrollo de actividades principalmente en el Sur, hacia un rango más balanceado de acciones interrelacionadas en el Sur & Este, así como en el Norte, tanto internacionalmente como en Holanda (sea a partir de esfuerzos impulsados en el plano internacional o generados desde Holanda). Este giro no se debe a un abrupto o reciente cambio de política, sino que es el resultado del proceso de reformulación de programas efectuado de los últimos años. Como tal, el documento representa tanto la continuidad como la innovación, dos aspectos de “calidad” con los cuales Hivos se siente cómodo. Dado que la innovación también implica dejar sitio para lo imprevisto, Hivos prefiere reservarse algún espacio y señalar la dirección y los contornos generales de su estrategia, antes que llegar a un alto grado de detalle. Otros documentos cubrirán las necesidades operativas y de especificación.

...mediante un proceso interactivo con muchos actores sociales

4. La elaboración de este documento de política tomó alrededor de un año e involucró a diversos actores sociales internos y externos en un intenso proceso de consulta y discusión. Todo el personal de Hivos en La Haya, Bangalore, Harare y San José contribuyó al resultado final, lo mismo que la Junta Supervisora y la Junta de Asesores de Hivos, una selección de organizaciones contrapartes y algunos expertos externos. A lo largo de este esfuerzo, los recursos de las tecnologías de información y comunicación (TIC) fueron utilizados lo más posible, a fin de lograr un proceso interactivo.

2. CONTEXTO

2.1 Globalización

la globalización genera amenazas y oportunidades...

1. La globalización no es un fenómeno nuevo: las conexiones globales y las relaciones de interdependencia han existido por años. La novedad acerca de la globalización de hoy en día es su omnipresencia y su considerable impacto –político, económico y cultural- sobre las relaciones internacionales y sobre las vidas de los individuos, con resultados positivos y negativos. La globalización económica ofrece nuevas oportunidades para que los países de bajos ingresos participen en la economía mundial, con un potencial para elevar el estándar de vida de (parte de) su población. Sin embargo, este proceso también ha acentuado los problemas de pobreza y desigualdad existentes alrededor del mundo. La globalización de la cultura, en la que predominan normas e imágenes occidentales, puede etiquetarse peyorativamente como “McDonalización”, pero, a la vez, las herramientas de comunicación que facilitan este fenómeno brindan posibilidades de integración a la comunidad global y de ejercer influencia sobre los procesos políticos. Hivos reconoce las amenazas que la globalización impone a los marginados, los vulnerables. Pero también visualiza las oportunidades y los poderes contraproducentes que supone la globalización y quiere hacer uso de ellos, al buscar su meta de un mundo más libre, justo y sostenible.

...y tiene un gran impacto en todos los ámbitos de la vida

2. ¿Qué significa el término “globalización”? Para Hivos es el efecto combinado de una serie de procesos globales interrelacionados en las esferas económica, política, social y cultural, que se han desarrollado a una velocidad extraordinaria y han incidido en casi todos los aspectos de la vida. En la última década del siglo pasado, la creciente influencia de la ideología de libre mercado, unida a la revolución de la tecnología de información y comunicación (TIC) desencadenó un enorme incremento de las transacciones internacionales de capitales, bienes, trabajo, servicios, información e imágenes. Los mercados y las estructuras políticas han sido profundamente afectados por este proceso, lo mismo que los valores y las creencias de las personas.

los Estados pierden poder ante el mercado global

3. Hasta ahora, el proceso de globalización ha disminuido la habilidad, e incluso la jurisdicción, de los Estados para dar forma a sus economías y políticas nacionales. Capitales, empresas e inversionistas institucionales se mueven alrededor del mundo, a menudo evitando las fronteras y regulaciones de los Estados y controles democráticos, en busca de los ambientes más rentables. Hay una creciente preocupación por el llamado “déficit democrático”: la falta de influencia y control democrático sobre procesos económicos y mercados financieros globales por parte de órganos electos, y la aparente falta de poder de las políticas, de cara a los principales problemas mundiales. También hay preocupación sobre la menguante creencia de las personas en la capacidad de sus Estados y gobiernos para representarlas y protegerlas.

las agencias internacionales todavía no logran equilibrar los intereses de ricos y pobres

4. Las instituciones internacionales son los foros donde la toma de decisiones de alcance global podrá -y deberá- conducir a la regulación y a una más justa y sostenible distribución de los recursos mundiales y las oportunidades de desarrollo. Políticamente, las Naciones Unidas y sus agencias deberían compensar las limitaciones de Estados individuales. En el pasado, el espacio de maniobra de las Naciones Unidas con frecuencia ha sido limitado por conflictos de intereses entre los Estados Miembros. Sin embargo, los eventos del 11 de setiembre de 2001 han llevado a una conciencia renovada de la necesidad de un foro internacional donde se puedan atender los intereses colectivos y globales. Esta evolución ofrece un nuevo potencial para que Naciones Unidas refuerce su papel.

En la arena económica y monetaria, el FMI, el Banco Mundial y la OMC teóricamente están en posición de regular los mercados internacionales de manera que se fortalezcan las oportunidades de los países de bajos ingresos. Tales cambios en las políticas económicas internacionales disminuirían el impacto de toda ayuda actual para el desarrollo. No obstante, las metas y esfuerzos de los Estados del Norte en el campo de la cooperación para el desarrollo muestran una sorprendente falta de coherencia. Estos tienden a proteger sus propios intereses económicos, dejando poco

espacio para los actores más débiles del mercado.

*la globalización
desencadena una nueva
conciencia...*

5. Pero hay más: las tensiones entre las fuerzas de globalización y las experiencias de las personas sujetas a su impacto, han llevado a una nueva conciencia política y generan un fuerte deseo por una gestión más humanitaria. El descontento con los efectos negativos de la globalización se ha difundido por todo el mundo: el desarrollo económico incontrolable no hace justicia a las diferencias locales y regionales, tiene sesgos culturales y de género, y conduce a una injusticia socioeconómica cada vez mayor, a la exclusión y a una pérdida de autoestima en algunos segmentos de la población mundial.

En los países del Norte, los temas de la globalización que afectan la situación local -tales como la degradación ambiental, la bioindustria, las migraciones y el creciente número de refugiados que llegan a las naciones más ricas- ocupan hoy un lugar permanente en el debate político.

*...y crea redes y nuevas
alianzas*

6. Cada vez más las organizaciones de desarrollo, de mujeres, ambientales y de derechos humanos, están reconociendo los aspectos comunes de sus agendas y la relación con la desigualdad en el mundo. Esto ha resultado en nuevas alianzas entre estos actores civiles -tanto dentro como entre el Sur & Este y el Norte- y en un renovado impulso del activismo político.

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) juegan un papel esencial en estos procesos. No solo facilitan las finanzas globales y los negocios orientados a la exportación, sino también el intercambio de información y el contacto entre personas de todo el planeta: entre productores y consumidores, entre activistas de derechos humanos, entre jóvenes de diversos entornos. Las TIC fácilmente cruzan las barreras del tiempo y la distancia, permitiendo a las personas comunes alcanzar a otros de una sola vez, sin importar dónde se encuentren y con costos mínimos. Mientras algunos gobiernos luchan, por lo general en vano, para restringir estas nuevas libertades, activistas de todas partes del mundo están aprovechando el máximo estas formas de comunicación, creando redes e influenciando agendas políticas (inter) nacionales.

*diversidad versus
uniformidad global*

7. Aunque la globalización pareciera generar uniformidad y homogeneización ("McMundo"), las respuestas de diferentes personas y comunidades a presiones globales similares resultan ser diversas y a menudo innovadoras. La globalización en general causa una dicotomía entre lo económico y lo social, pero los efectos culturales son mucho más complejos y plurales. Estas reacciones variables e impredecibles de los ciudadanos y las organizaciones son un fuerte contrapeso para el surgimiento de un orden global parcializado.

*conferencias
internacionales como
instrumentos políticos*

8. Las conferencias y tratados internacionales pueden considerarse productos políticos de la globalización: han ganado relevancia política y parecieran tener más impacto que en el pasado. Los gobiernos los están usando para demostrar sus perfiles y aspiraciones políticas. En el Norte, así como en el Sur & Este, los gobiernos ya no pueden salir adelante con políticas nacionales inadecuadas e ineficaces, ni con la falta de compromiso político con metas internacionalmente acordadas. En sus entornos nacionales y locales, ellos serán monitoreados y desafiados por ONG críticas, que cuentan con el apoyo de alianzas internacionales. Y los miembros alertas del Parlamento tendrán nuevas herramientas para sus debates.

Las conferencias internacionales también sirven como puntos de encuentro con los medios, lo que las convierte en excelentes plataformas para protestar contra el predominio de intereses económicos en la toma de decisiones, los enfoques socioeconómicos de "talla única", el asumir grandes costos sociales y ecológicos derivados del crecimiento económico no regulado, y la falta de voluntad política en la aplicación de estándares de democracia, derechos humanos y equidad de género.

*la globalización cataliza la
transformación*

9. La globalización ha generado sus propias fuerzas contraproducentes (sus propios contrapesos) y, con ello, cataliza la transformación. Los procesos de la globalización son abiertos, variables y negociables. Pueden ser desafiados en el terreno político y por reacciones individuales y colectivas. La dinámica y las experiencias de la

globalización dan origen a un sentido de interdependencia humana, que puede servir como base para la afirmación efectiva de la dignidad y los derechos humanos alrededor del mundo, y para resistir los excesos de la globalización misma. Puede llevar a nuevas formas de identidad social y política, sobrepasando las líneas divisorias entre clases, regiones y grupos étnicos internos, así como las barreras internacionales.

Hivos:

hacer que funcione para los pobres y los excluidos

10. Es esta visión de los procesos de globalización lo que inspira a Hivos. Fluye naturalmente del enfoque seguido por la organización hasta ahora, al trabajar a escala nacional e internacional por un orden mundial más justo, al vincularse y apoyar a personas y organizaciones que se atreven a oponerse a las fuerzas dominantes. El reto es hacer que los procesos de globalización actuales –y los actores internacionales que influyen en su dirección y resultado- trabajen para los pobres y los excluidos: hacer un uso efectivo del potencial de un período de transformación e involucrar a una comunidad mundial que está mejor informada y más comprometida que nunca.

2.2 Papeles cambiantes del Estado, el mercado y la sociedad civil

relaciones dinámicas y posiciones cambiantes

1. Dentro de las sociedades, el Estado, el mercado y la sociedad civil interactúan de manera continua. Las posiciones de dominio entre los tres actores cambian de acuerdo con el contexto político y según el momento y el lugar de la acción. La sociedad civil es el ámbito donde Hivos tiene sus raíces y encuentra sus contrapartes y alianzas. Para entender la dinámica dentro y en torno a la sociedad civil, Hivos considera esencial analizar los papeles y posiciones del Estado y el mercado.

sociedades occidentales: un Estado con frenos y contrapesos

2. En las sociedades socialdemócratas occidentales por mucho tiempo se consideró al Estado como el guardián en jefe del bienestar ciudadano. El contexto era un Estado de bienestar social con participación activa de ciudadanos y organizaciones sociales, un sistema de democracia parlamentaria, delegación de poderes y una rendición de cuentas regulada en forma tradicional. El mercado por lo general era visto como un dominio en sí mismo, que generaba crecimiento económico para facilitar el mejoramiento del nivel de vida, y que necesitaba regulaciones estatales para prevenir excesos capitalistas.

Estados descolonizados: responsabilidad y rendición de cuentas a menudo incumplida...

3. Durante la época de descolonización, este sistema de gobierno más o menos se duplicó en muchos Estados recién independizados del Sur & Este. Sin embargo, se reprodujeron principalmente las partes formales de la democracia parlamentaria, como el sistema electoral. El sistema correlativo de delegación y separación de poderes, y sus mecanismos de responsabilidad y rendición de cuentas, a menudo fueron omitidos o pobremente mantenidos.

En lugares del mundo que tenían una historia más larga de independencia política –como América Latina, partes de Asia y los Estados socialistas- se desarrollaron otras formas de gobierno, con grados variables de democracia. A nivel internacional, el modelo democrático occidental fue aplicado a las Naciones Unidas, donde todas las naciones son iguales y –parafraseando a Orwell- aun más iguales si son poderosas.

crisis política y económica en muchos países

4. En la mayoría de las sociedades no occidentales quedó claro que el sistema político occidental no funcionaba automáticamente. Los Estados en desarrollo del Sur & Este, que en muchos casos partían de un pasado colonial, confrontaban la falta de infraestructura económica y social, capital humano subdesarrollado y dependencia financiera. Rápidamente se endeudaron y no fueron capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de sus ciudadanos, ni pudieron participar en el mercado y la política internacionales en sus propios términos. La corrupción, los golpes militares y los conflictos étnicos no fueron precisamente de ayuda para que las nuevas democracias prosperaran, mientras que quienes ostentaban el poder a menudo lo lograban.

desregulación y privatización, abriéndole

5. Durante las últimas décadas del siglo pasado, estas crisis, junto con la recesión económica global, llevaron a cambios fundamentales en las relaciones entre los

espacio al mercado

Estados-nación, las instituciones internacionales y el sector privado. Los paradigmas de la privatización y la desregulación –ambos enfocados en la apertura de espacios para el mercado y la empresa privada, y en recortes en el gasto público- dominaron el debate político. El FMI y el Banco Mundial formularon sus políticas de “ajuste estructural” para aquellos países del Sur & Este y los países ex-comunistas que estaban necesitados de apoyo financiero.

los dilemas del ajuste estructural

6. En estos países, las políticas de ajuste estructural, aunque vistas como necesarias para crear ambientes macroeconómicos y financieros sanos, condujeron al desmoronamiento de servicios sociales básicos y a un mayor debilitamiento de la maquinaria del Estado. El desarrollo social y los servicios básicos como la salud y la educación -usualmente considerados una responsabilidad estatal- se tornaron más y más asuntos de las ONG y las organizaciones religiosas. Los actores de la sociedad civil se vieron ante un dilema: al brindar servicios sociales básicos estaban facilitando que el Estado minimizara su responsabilidad, mientras la dependencia de la ayuda externa aumentaba; sin embargo, el no hacerlo solo perpetuaría la urgencia de las personas pobres de satisfacer las necesidades más básicas de la vida. Se hicieron llamados por un “ajuste estructural con rostro humano”.

buena gobernabilidad como respuesta...

7. Así, el resultado de las políticas de ajuste estructural hizo que el péndulo político se deslizara hacia el otro lado: hoy en día, incluso las instituciones financieras internacionales (IFI) enfatizan la importancia del desarrollo y el capital humanos. Al buscar un nuevo balance entre las responsabilidades del mercado y el gobierno, comenzó a aparecer en las agendas la noción de “buena gobernabilidad”. Esta asigna al Estado un papel más activo –pero sobre todo como facilitador-, aparejado a los requisitos de ser transparente y responsable ante sus ciudadanos. Tal Estado protegerá los derechos de sus ciudadanos, permitirá que funcione el mercado y dejará el espacio necesario para la dinámica de la sociedad civil.

...que implica un rol activo de la sociedad civil...

8. En términos de gobernabilidad, los procesos internacionales han mostrado tener un gran impacto sobre situaciones locales. Las agendas internacionales influyen, y a veces sobrepasan, las agendas nacionales. La siempre expansiva agenda de la Unión Europea es uno de estos casos. El mercado se ha convertido en una fuerza dominante en la arena internacional y resulta difícil de controlar, en parte debido a conflictos de intereses entre los países del Norte.

Ambas tendencias exigen una sociedad civil fuerte y activa, orientada no solo a (contra)balancear el poder del Estado, sino también el del mercado (internacional). En un mundo globalizado, la sociedad civil tiene un nuevo e importante rol que desempeñar en estructuras de poder en diferentes niveles.

...enfocado hacia el concepto de “nueva gobernabilidad”

9. En este proceso, el concepto de “buena gobernabilidad” ha sido complementado por el de “nueva gobernabilidad”. La nueva gobernabilidad se refiere a la presión que las ONG y sus redes internacionales ejercen sobre los Estados, las IFI y el sector privado, para forzarlos a tomar en cuenta los valores e intereses de una más amplia gama de actores que de una u otra forma son afectados por sus políticas. Esto debería resultar en escogencias social y moralmente justificables en favor del desarrollo.

Durante las últimas décadas, las organizaciones de la sociedad civil en todo el mundo han crecido en cantidad, en profesionalismo, en contactos internacionales e intersectoriales y en impacto. Un vigoroso ejemplo ha sido el movimiento de mujeres: enlaces y cabildos feministas internacionales han sido altamente exitosos en conducir a una mayor conciencia de la desigualdad de género en el mundo y en propiciar cambios de políticas, tanto a nivel internacional como nacional. Lo mismo sucede con el movimiento ambientalista internacional.

el Estado: una de las fuerzas esenciales en el desarrollo

10. ¿Qué significan estos cambios de posición de los Estados, los actores del mercado, las instituciones internacionales y la sociedad civil, para las estrategias de aquellos que buscan un orden mundial más justo?

Para empezar, aunque esté perdiendo influencia en algunos aspectos, el Estado todavía es un actor importante. Junto al creciente poder de las compañías

multinacionales y los mercados financieros, hoy existen más gobiernos democráticos que veinte años atrás. La política de los Estados-nación, tanto en el Norte como en el Sur & Este, hace una diferencia. El Estado debe ser un poderoso guardián de la democracia y aún tiene fuertes medios para impulsar el desarrollo social y económico. Los Estados-nación también influyen en los procesos y la toma de decisiones internacionales, al desarrollar su política exterior. Por lo tanto, hacer labores de cabildeo con los gobiernos nacionales sigue siendo algo necesario y que vale la pena.

el mercado: una variedad de actores, algunos extendiendo la mano a la sociedad civil...

11. El mercado no es un solo actor: existe una gran variedad en los procesos productivos y comerciales a nivel nacional e internacional, así como en los roles de los actores involucrados, tales como productores, consumidores, empresas, entidades financieras, sindicatos y organizaciones de comercio. No todas las instituciones comerciales se comportan de la misma forma: influenciadas por acciones de las organizaciones de la sociedad civil, y por una opinión pública cada vez más crítica, las empresas tienden a tomar muy en serio su llamada "responsabilidad social corporativa". Los accionistas de las compañías y los ahorrantes e inversionistas individuales juegan un papel muy importante: la exigencia de inversiones socialmente justas y ecológicamente sanas ha tenido un enorme crecimiento. Las organizaciones de la sociedad civil tienen un papel que desempeñar en el cabildeo de las políticas internacionales y del sector privado, a fin de poder influir en la calidad y resultado de los procesos económicos, entre otras cosas, mediante la regulación y la fijación de estándares.

sociedad civil: más que las ONG y diversa en sus características

12. La sociedad civil tampoco es un concepto único. La sociedad civil es más que el ensamblaje de todas las ONG. Es el ámbito donde los movimientos sociales y organizaciones civiles de todo tipo se organizan, formal e informalmente, para representar intereses sociales y políticos diversos y a veces contradictorios. La diferenciación dentro de ella es enorme, no solo en forma y tamaño, sino también en fines, métodos y bases de apoyo. Una organización de la sociedad civil no es necesariamente "buena" o digna de respaldo: los grupos fundamentalistas son parte de la sociedad civil tanto como las organizaciones de derechos humanos. No obstante, Hivos utiliza el término "sociedad civil" en su connotación positiva: como una fuerza positiva de la sociedad caracterizada por el pluralismo, la orientación democrática, basada en y en busca de valores civiles y participación política.

Las organizaciones de la sociedad civil en el Sur & Este, así como las organizaciones internacionales de la sociedad civil son actores importantes en los procesos de toma de decisiones, debido a que con frecuencia representan a personas que, de otro modo, no tendrían voz. También juegan un papel crucial en el logro de los objetivos de las organizaciones donantes del Norte.

Hivos:
un actor de la sociedad civil global con una variedad de alianzas

13. Hivos toma su propia posición dentro de este universo de actores. Se considera a sí mismo como un actor dentro de una sociedad civil global, que apoya y procura alianzas con otros actores que comparten su pensamiento alrededor del mundo y que luchan por los mismos objetivos. Hivos busca activamente nuevos tipos de alianzas, no solo dentro de la sociedad civil, sino también en el ámbito público y en el del mercado, y no se limita al sector de desarrollo o de las ONG. Por lo tanto, Hivos prefiere usar el término "cooperación internacional" en vez de "cooperación para el desarrollo", que sugiere un enfoque y un posicionamiento muy restringidos.

2.3 Cooperación para el desarrollo

cooperación para el desarrollo: todavía una noción y una realidad

1. Aunque Hivos prefiere definirse a sí mismo como un actor de la cooperación internacional, la noción de "cooperación para el desarrollo" es todavía una realidad pública y política. En la percepción de otros y en términos administrativos, es el dominio al cual pertenece Hivos. Políticamente, la cooperación para el desarrollo es la arena donde los derechos e intereses de los pobres y marginados del mundo pueden -y deben- ser defendidos sin prejuicios. Suficiente razón para elaborar.

decrece la importancia de

2. La cooperación para el desarrollo ha perdido terreno durante la última década. La

la ayuda, pero sigue siendo crucial para África y los PMD

meta internacional está todavía fijada en 0.7% del PIB, pero en realidad ese porcentaje ha caído a 0.26% entre los cinco países donantes de mayor gasto (en el 2000). Únicamente las tres naciones escandinavas, Luxemburgo y Holanda (0.8%) cumplen con la meta internacional. Aunque algunos donantes de relevancia están aumentando sus presupuestos, la tendencia general es mantenerse al mismo nivel. También, la inversión de capital privado –sobre todo en países de ingresos medios– está creciendo. La importancia decreciente del apoyo financiero y técnico a nivel macro oscurece la creciente dependencia de la ayuda internacional, particularmente en los países menos desarrollados (PMD), 32 de los cuales (66.6%) se encuentran en África. Pese a las conferencias de la ONU y las peticiones de los donantes, los PMD siguen siendo empujados hacia los márgenes de la economía global. Para ellos, la ayuda es un salvavidas.

los acuerdos internacionales mejoran la calidad de la ayuda

3. Tan importante como la cantidad de ayuda es su calidad. Una forma de juzgar este aspecto es por el número (o mejor: la ausencia) de condiciones paralelas: la ayuda incondicional puede actuar como catalizador, puede impulsar el desarrollo. Las conferencias internacionales de las Naciones Unidas de las últimas décadas -Río, Viena, Cairo, Copenhague, Pekín y Kyoto- han sido importantes para la calidad de la ayuda. Los acuerdos que allí se firmaron muestran un cambio, de un enfoque basado en el asistencialismo, a uno construido sobre la base de los derechos, y definen las metas internacionales para la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible. La mayoría de los gobiernos han firmado estos acuerdos y están políticamente comprometidos con su implementación.

objetivos del milenio como parte de una agenda política más amplia

4. Las llamadas “Metas de Desarrollo del Milenio”, tal como fueron establecidas por las Naciones Unidas, son metas globales de desarrollo que han recibido amplio apoyo internacional. El número de personas que viven en pobreza extrema debe reducirse a la mitad para el año 2015. La mayoría de las metas están relacionadas con temas de ingresos, salud y educación. Dos de ellas son más políticas, ya que apelan, de manera bastante explícita, a los gobiernos del Norte: deben asegurar la sostenibilidad ambiental y comprometerse a crear alianzas globales para el desarrollo.

Estas metas son parte de una agenda internacional más amplia. Los objetivos de desarrollo no pueden verse en aislamiento político o cultural: para poder alcanzarlos, son necesarias medidas rigurosas en los campos de las relaciones comerciales internacionales, el acceso a los mercados del Norte, el alivio de la deuda, la calidad de la gobernabilidad en naciones en desarrollo y en países del Norte, la gobernabilidad por parte de órganos internacionales, el cambio climático, la regulación de derechos intelectuales, la biodiversidad, etc. Esta es la agenda que debe ser influida por organizaciones de la sociedad civil nacional e internacional. Esta es la agenda que inspira a Hivos y sus contrapartes.

PRSP: instrumentos de planificación, a menudo de la cúpula hacia abajo y uniformes

5. Las instituciones financieras internacionales, la OECD y las Naciones Unidas están destacando la importancia de la buena gobernabilidad y las inversiones humanas. Esto deberá resultar en documentos estratégicos para la reducción de la pobreza (PRSP, por su sigla en inglés), elaborados por gobiernos del Sur con la participación de la sociedad civil, que puedan servir como marcos para la coordinación (gubernamental) de donaciones. Los PRSP están nuevamente definiendo un dominio separado de cooperación para el desarrollo. Cabría preguntarse si a esto se le puede llamar progreso. Dado el carácter del instrumento, el proceso se desarrolla fundamentalmente de la cúpula hacia abajo y todavía es dirigido por el Banco Mundial y, a nivel nacional, por el gobierno. Hivos valora la idea de propiedad detrás de los procesos de PRSP, pero cuestiona la uniformidad del enfoque y la forma a menudo antidemocrática del proceso, como también lo hacen muchas de las contrapartes de Hivos.

la cooperación para el desarrollo de Holanda: arraigada culturalmente, recibe apoyo público...

6. Las tendencias y temas que han sido expuestos en este capítulo pueden identificarse fácilmente en la política holandesa de cooperación para el desarrollo. Holanda es un activo seguidor de las tendencias internacionales y a veces toma la iniciativa, junto con países que tienen políticas similares. Por mucho tiempo la sociedad holandesa ha estado interesada en las relaciones y los asuntos internacionales. Como país

pequeño, los lazos con el mundo exterior han sido siempre de vital importancia para su supervivencia y bienestar. Aunque el interés propio y la necesidad económica subyacen a esta actitud, ésta va más allá. En la sociedad holandesa abunda el interés cívico y político en las relaciones y los temas internacionales, incluyendo los derechos humanos y el desarrollo.

La ONU es popular y Holanda cumple voluntariamente con sus obligaciones internacionales, incluso haciendo donaciones adicionales a varios fondos especiales de esa organización. Es a partir de este contexto que en Holanda la cooperación para el desarrollo todavía recibe un gran apoyo del público, a pesar de recurrentes debates que cuestionan la eficiencia y efectividad del instrumento de ayuda.

...que reflejan segmentos de la sociedad y, sobre todo, muestran continuidad

7. El nivel de donaciones privadas para ayuda de Holanda es uno de los más altos del mundo y no está disminuyendo. Están en marcha muchas iniciativas privadas, impulsadas por una variedad de actores de los ámbitos del mercado, el gobierno local y la sociedad civil. Aunque los sucesivos gobiernos han puesto un sello propio a la ayuda internacional, a la larga ha prevalecido la continuidad. Los cambios se dan paso a paso, la mayoría de las veces por medio del diálogo con los actores involucrados. En el portafolio holandés de ayuda, varios segmentos de la sociedad tienen sus áreas específicas de injerencia. En comparación con otros países europeos, la parte del presupuesto de ayuda que se relaciona con el mercado es relativamente pequeña, y también lo es la parte bilateral. Una proporción importante del presupuesto es canalizada a través de organizaciones multilaterales de las familias de las Naciones Unidas y el Banco Mundial y, en menor grado, a la Unión Europea.

las ONG son una parte significativa de la ayuda holandesa

8. Tradicionalmente las organizaciones no gubernamentales han jugado un papel importante en la ayuda holandesa. Hasta un 20% del presupuesto se gasta en subsidios directos a las ONG, así como en apoyo a proyectos y programas estas organizaciones bajo la sombrilla de la ayuda bilateral. El Programa de Cofinanciamiento (PCF), estructurado con base en los principios de delegación, profesionalismo y pluralidad social, es el programa líder de las ONG. Representa un 11% del presupuesto.

Hivos:
entusiasta ante las oportunidades del PCF.

9. El PCF, la mayor fuente de financiamiento de Hivos, fue reestructurado recientemente. La competencia basada en la calidad es su nuevo elemento y las labores de cabildeo en el Norte se consideran ahora parte del mandato del programa. El PCF renovado abarca un conjunto de actividades en pequeña escala arraigadas en la sociedad holandesa, estimula la cooperación entre actores civiles y recompensa la toma de riesgos. Hivos mantiene su entusiasmo por el contenido único de la política del PCF. En general, el nuevo PCF crea oportunidades, así como retos para Hivos.

3. VISIÓN

3.1 Perfil de Hivos

identidad y visión basados en valores humanistas...

1. Los valores medulares de Hivos se basan en valores humanistas que son compartidos por millones de personas en el mundo, aunque la mayoría de ellos no se llamarían a sí mismos "humanistas". Fundamentales para la identidad y visión de Hivos son:

- la dignidad humana y el derecho a la autodeterminación de todo hombre y mujer;
- el desprecio por los sistemas dogmáticos y autoritarios;
- la atención a los aspectos materiales y no materiales de la vida;
- la importancia de la libertad de expresión, la diversidad de visiones y el pluralismo;
- la interdependencia de las personas y la necesidad de sistemas democráticos para asegurar la justicia;
- la responsabilidad de cada individuo de moldear su vida, así como la sociedad, y el derecho a una participación social significativa;
- el respeto a la identidad cultural y social de las personas.
-

...que están -de manera

2. Hivos busca practicar estos valores en sus contactos con las organizaciones

*implícita- reflejados en
escogencias de políticas*

contrapartes y en otras relaciones, así como dentro de su propia organización. Busca socios y personal que compartan los mismos valores y objetivos. En la política de Hivos, el papel del humanismo está implícito: su visión sobre el humanismo es amplia y pragmática, y muchos otros factores y experiencias también han modelado sus políticas a través de los años.

3.2. Historia y trayectoria de Hivos

*Hivos: secular y
pragmática; se abstiene
de imitar a otros*

1. Las condiciones que llevaron a la fundación de Hivos, en 1968, dieron forma a sus escogencias de política, como también lo hizo un conjunto de factores prácticos y circunstanciales en el transcurso de los años. Al momento de su concepción, la cooperación para el desarrollo era muy paternalista y estaba fuertemente dominada por organizaciones de corte religioso. Los fundadores y quienes apoyaron a Hivos tenían antecedentes humanistas y políticos (socialdemócratas), así que el enfoque de la organización fue secular y pragmático desde el principio. Y no hubo deseo alguno de hacer lo que ya estaban haciendo otros, cuya actividad principal se desarrollaba en el campo de las necesidades básicas (salud y educación).

*no es una agencia que
implementa acciones*

2. Hivos nunca se ha involucrado en tareas de implementación. Desde sus inicios ha apoyado a organizaciones locales que representan a la población local, que pueden, y deben, definir la dirección de su propio “desarrollo”.

*ha brindado crédito desde el
principio*

3. Las actividades económicas y el crédito han sido parte del portafolio de Hivos desde el principio. Su pequeño capital inicial -del cual únicamente se podían utilizar los intereses-, combinado con su enfoque no-caritativo, formó una base natural para sus políticas. Un fondo de préstamos fue parte de las actividades de Hivos desde el inicio.

*una vigorosa red personal en
América Latina*

4. Siendo una pequeña organización privada, sin una red y una base de apoyo “naturales” en los países en desarrollo, Hivos se sustentó en una red de contactos personales. Inicialmente estos eran más fuertes en América Latina, donde la situación sociopolítica ofrecía oportunidades para el enfoque de Hivos, basado en principios de autonomía local y autodeterminación. Más adelante, avances comparables en Sudáfrica hicieron que fuera una opción lógica para Hivos el involucrarse en esta región.

MISIÓN

Hivos es una organización no gubernamental arraigada en Holanda y guiada por valores humanistas, que desea contribuir a un mundo libre, justo y sostenible, donde los ciudadanos, mujeres y hombres, tengan igual acceso a los recursos, las oportunidades y los mercados, y que puedan participar activa y equitativamente en los procesos de toma de decisiones que determinan sus vidas, su sociedad y su futuro.

El compromiso básico de Hivos es con los pobres y los marginados -y sus organizaciones- de los países del Sur & Este, y de Europa Oriental. Un mejoramiento sostenible de su situación es el principal objetivo del trabajo y los esfuerzos de Hivos. El *empoderamiento* de las mujeres para lograr la equidad de género es una directriz primaria dentro de las políticas de la organización.

Con estos fines, Hivos ofrece apoyo financiero y político a organizaciones e iniciativas civiles que comparten sus objetivos. Adicionalmente, Hivos trabaja en el establecimiento de redes, el cabildeo y el intercambio de conocimientos en la arena internacional, así como en Holanda.

Hivos se relaciona con una diversidad de actores de la sociedad civil y busca sus alianzas en diferentes áreas (economía, cultura, derechos humanos, equidad de género y ambiente) y en distintos hemisferios. En Holanda, en Europa y alrededor del mundo, une fuerzas con organizaciones similares que comparten los mismos objetivos.

VALORES LABORALES

- Hivos es impulsado por ideales y los implementa de forma profesional y eficiente.
- Hivos es inspirado por el poder de la diversidad: reconoce la importancia y el valor de una pluralidad y diversidad de actores, enfoques y contextos.
- Hivos se considera parte de la sociedad civil, a pesar del origen predominantemente público de su financiamiento y del valor que éste agrega a las buenas relaciones con el gobierno holandés.
- Hivos desea ser abierto y responsable ante sus fundadores y colaboradores financieros públicos y privados.
- Hivos valora la fuerza motora y la inspiración de la innovación, crea espacios para lo nuevo y desconocido y toma riesgos calculados.
- A Hivos le interesa la calidad de su trabajo y de sus relaciones; en su esfuerzo por ser una organización en constante aprendizaje, ha organizado sus sistemas de calidad, está ansiosa por llevar a cabo mejoras y se mantiene abierta a la crítica.
- Hivos está consciente de que su desempeño es clave para su existencia y que las personas que trabajan para y en colaboración con Hivos, son de crucial importancia para lograr estos resultados.
-

■
desarrollando un enfoque político y de derechos humanos...

5. A través de los años, las experiencias y los contactos en estos ambientes políticamente dinámicos -India e Indonesia son otros ejemplos- condujeron a un abordaje cada vez más político y orientado hacia los derechos humanos en la política de Hivos.

...y concentrando sus actividades

6. Las mismas condiciones -presupuesto pequeño y redes limitadas- llevaron a escogencias de programas en pequeña escala, ejecutados por organizaciones locales, a la concentración en un número limitado de países y -posteriormente- al establecimiento de Oficinas Regionales locales.

Hivos hoy: nichos en crédito y cultura, derechos sexuales y de grupos minoritarios, e ICT.

7. En 1978, Hivos se afilió al Programa de Co-Financiamiento (PCF) del Ministerio de Cooperación para el Desarrollo, de Holanda. Durante la última década, la colaboración con otras agencias de co-financiamiento llevó a una mayor coordinación con respecto a las áreas de intervención y el desarrollo (sectorial) de políticas. En el mismo período, el deseo de articular el carácter específico y el “valor agregado” del enfoque de Hivos resultó en el desarrollo de programas en las áreas de crédito, artes y cultura, personas con VIH/sida, personas discriminadas por su orientación sexual y, más recientemente, tecnologías de información y comunicación (ICT), temas muy compatibles con el fundamento humanista de Hivos y su visión sobre los aspectos materiales y no materiales del desarrollo.

■
■ **3.3 Lecciones aprendidas**
■

movimientos sociales, compromisos a largo plazo, pero también innovación

1. Hivos busca aprender de su historia. Estas lecciones se basan en sus propias experiencias y en los resultados de análisis más o menos objetivos, tales como investigaciones y evaluaciones. También reflejan la sabiduría acumulada de la sociedad, incorporada por Hivos y trasladada a su propio ámbito. Algunos elementos clave de la visión y la estrategia de Hivos han probado su validez una y otra vez. Los siguientes son los principales:

- compromiso con los procesos de emancipación que se inician y son guiados por las personas directamente involucradas. En términos concretos, esto resulta en apoyo para movimientos sociales, organizaciones de personas, organizaciones activistas:
- apoyo a procesos de cambio de largo plazo, con flexibilidad e innovación, para ser un donante y contraparte eficaz, confiable, responsable e inspirador;
- potencial y poder de las ideas y los individuos comprometidos como catalizadores del cambio.

de proyecto a programa, a enfoque institucional

2. Una importante lección -y un elemento esencial en el anterior documento de política de Hivos, “Acceso al Poder”, de 1988- fue denominada “del enfoque de proyecto al enfoque de programa al enfoque institucional”, un eslogan que expresaba las limitaciones de trabajar únicamente a nivel micro y la importancia de arraigar políticamente los intereses de los marginados.

3. La implementación de las políticas de “Acceso al Poder” junto con el Análisis de Impacto (GOM¹, 1991), le enseñó a Hivos que:

- la visión y el compromiso son activos importantes e indispensables para las organizaciones y para Hivos mismo, pero no pueden reemplazar la necesidad de producir resultados y ser eficientes. La necesidad de definir y medir los logros y efectos, así como de volverse aún más profesional, se hizo más evidente.
- no se debe sobreestimar la importancia y el impacto político y económico de la cooperación para el desarrollo, y del Programa de Co-Financiamiento en particular.

necesidad de alianzas fuera del sector de

4. La importancia decreciente de la cooperación para el desarrollo como un dominio separado, junto con la necesidad de adquirir experiencia y trabajar en la creación de

¹ Gemeenschappelijk Overleg Medefinanciering, una red holandesa de organizaciones de co-financiamiento que ya no existe como tal, **pero que se llama MBN ¿?**(en español Red de Co-financiamiento Amplio).

desarrollo

redes, estimuló a Hivos para:

- invertir en relaciones fuera de la cooperación para el desarrollo propiamente dicha y definir sus dominios sectoriales, muchos de los cuales cruzan las fronteras del sector de desarrollo;
- buscar y establecer nuevas alianzas, nacionales y, posteriormente, internacionales;
- incrementar sus actividades en ámbitos de cabildeo relacionados con el sector.

El hecho de que la importancia de la cooperación para el desarrollo esté disminuyendo a nivel internacional no implica que ésta no sea significativa a nivel nacional. Las experiencias con procesos de cambio en Sudáfrica, Chile, América Central, Indonesia, Bosnia y Zimbabwe enseñaron a Hivos (y a otros) que, en situaciones específicas, la cooperación para el desarrollo tiene un valor agregado, especialmente en el apoyo a actores de relevancia crítica en esos procesos de cambios. Organizaciones de la sociedad civil, movimientos populares y políticos jugaron un papel crucial al facilitar, catalizar y movilizar estos procesos. En retrospectiva, Hivos está orgulloso de haber sido uno de estos “patrocinadores”.

Hivos: desempeñando un papel activo como intermediario, enlazando diferentes niveles

5. La importancia de un enfoque internacional para la efectiva reducción de la pobreza y el incremento de las oportunidades de trabajo a escala internacional estimuló a Hivos a ampliar su papel: no ser solo un actor en la sociedad civil en el Sur & Este, sino también internacionalmente y en Holanda. Hivos -con sus extensas contrapartes globales- se encuentra en una posición única para desempeñar su papel como intermediario, al enlazar actores de diferentes niveles de la sociedad global y al asegurar la inversión y la representación del Sur & Este en actividades internacionales de cabildeo.

3.4 Pobreza, desigualdad y cambio

desigualdades crecientes... y nuevas oportunidades para combatirlas

1. La globalización, tal como la conocemos, se manifiesta en procesos políticos y económicos de alcance mundial. A nivel micro, su impacto social y cultural es considerable, y tiende a escapar del control democrático. En consecuencia, las desiguales oportunidades para el desarrollo económico, social y cultural entre y dentro de los países, se están tornando aún más desiguales. Sin embargo, las oportunidades para establecer contactos y comunicaciones alrededor del mundo también han aumentado, y las variadas respuestas a los procesos de globalización llevan a una mayor diversidad y a nuevas opciones para influenciar los procesos globales.

pobreza y marginación: causadas por desiguales relaciones de poder

2. Desde su anterior documento de política “Acceso al Poder” (1998), la visión de Hivos sobre la pobreza, en su sentido más amplio, en realidad no ha cambiado: la injusticia, la pobreza, la desigualdad de género, así como la marginación y la exclusión de grandes grupos de la población mundial, son causados básicamente por la desigualdad de las relaciones de poder en todos los niveles de la sociedad: desde las relaciones políticas y económicas en el contexto internacional, hasta las relaciones personales en los niveles individual y doméstico. Estas relaciones desiguales de poder determinan -directa o indirectamente- cuáles intereses son representados, cuáles voces son escuchadas y quién está en posición de hacer reclamos en los procesos de toma de decisiones. Los resultados perpetúan la desigualdad en el acceso y la distribución de medios y recursos materiales y no materiales, incluyendo derechos y oportunidades. Solo raras veces las personas que serán afectadas negativamente por tales resultados participan o son representadas en estos procesos y, si lo están, sus opiniones no cuentan equitativamente. Es un círculo vicioso.

la desigualdad de género es una violación de los derechos de las mujeres

3. Una de las formas más universales de desigualdad se manifiesta en relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres. El resultado es que las mujeres son por lo general más pobres, tienen menos control sobre sus propias vidas y deben asumir más trabajo y mayores responsabilidades -incluyendo labores de cuidado no remuneradas-, que los hombres. El hecho de que las mujeres estén subrepresentadas en procesos clave de toma de decisiones, y de que sus visiones e intereses no sean igualmente tomados en cuenta, afecta profundamente las vidas de mujeres (y

hombres) individuales, así como a la sociedad en su conjunto. La desigualdad entre hombres y mujeres viola los derechos de las mujeres, empaña el desarrollo y mantiene y refuerza los procesos de empobrecimiento. El mejoramiento estructural de la posición de las mujeres requiere cambios en las relaciones de género.

enfoque basado en derechos

4. La pobreza y la marginación significan que a las personas se les niegan derechos humanos aceptados internacionalmente. En diversas conferencias internacionales los Estados se han comprometido, individual y colectivamente, a asegurar el cumplimiento de los derechos de todas las personas afectadas por sus acciones y políticas, o por la ausencia de ellas. El “enfoque de derechos humanos” en el desarrollo (*Informe de Desarrollo Humano 2000*) significa que los gobiernos y las instituciones sociales tienen una responsabilidad activa a este respecto, y que las organizaciones de la sociedad civil responsabilizan a sus gobiernos por el cumplimiento de estos compromisos. El ejercicio y la observancia efectiva de los derechos de las personas se afianzan en su plena participación en los procesos de toma de decisiones, y están afianzados en y protegidos por la ley y por sistemas judiciales independientes y funcionales. La sociedad civil juega un papel esencial, tanto en la realización de procesos democráticos como en el monitoreo de su calidad y en la rendición de cuentas a quienes detentan el poder, a nivel nacional e internacional.

acceso a, y control sobre, recursos naturales cruciales para los pobres

5. La desigualdad en el acceso a y el control sobre los recursos naturales afecta negativamente el estándar de vida y las oportunidades de desarrollo de las personas pobres, lo mismo que el futuro del mundo como un todo. Los intereses económicos de corto plazo, la presión de la población y otros factores llevan a un uso continuado y no sostenible de los recursos naturales en todo el planeta, así como a una creciente desigualdad en la distribución del acceso, uso y beneficios de los recursos naturales entre el mundo industrializado y los países menos desarrollados, y entre los pobres y los ricos. De nuevo, los más perjudicados por la degradación ambiental usualmente carecen de influencia sobre las políticas ambientales y económicas.

la necesidad de cambiar las propias estructuras y mecanismos de la toma de decisiones

6. El desarrollo autodeterminado y la reducción de la pobreza y la injusticia nunca pueden ser sostenibles o estructurales, si los procesos que generan y sustentan las desigualdades estructurales entre las personas y entre los países permanecen inalterados. La razón para abordar estos procesos no es solo la necesidad de modificar sus resultados en favor de los pobres o los marginados, sino también de cambiar los mecanismos que subyacen a ellos y que están bloqueando el camino hacia la toma de decisiones justas, inclusivas y democráticas.

Dado que el desarrollo humano y el uso sostenible y equitativo de los recursos naturales están estrechamente interrelacionados, los procesos de toma de decisiones están condicionados por, y deberían darse dentro de, la perspectiva y las exigencias del desarrollo sostenible. En la política de Hivos, desarrollo sostenible significa un desarrollo humano socialmente justo, equitativo para mujeres y hombres, económicamente viable y ecológicamente sano.

el cambio no es un proceso lineal... y pequeñas iniciativas pueden marcar una diferencia

7. Esforzarse por lograr cambios estructurales en las dinámicas de poder de la toma de decisiones, significa participar activa y estratégicamente en procesos que son dinámicos, complejos e impredecibles. El cambio no es un proceso lineal. La historia y la experiencia nos enseñan que los procesos de cambio -y sus resultados- no pueden ser tan planeados y controlados como a menudo se supone. Sin embargo, el cambio “se está dando” continuamente. Puede ser provocado y estimulado, y es posible influir en su dirección. El cambio puede conseguirse a través de procesos de largo plazo en los que se movilizan fuerzas contrarias por medio de la (auto)organización de las personas, la generación de capacidades, la búsqueda de aliados, el trabajo en redes y el cabildeo. Esa es una forma. Pero el cambio también puede lograrse mediante iniciativas pequeñas y significativas que actúen como catalizadores e impulsen transformaciones con un impacto relativamente fuerte. Con frecuencia estas acciones son iniciadas por individuos inconformistas, visionarios y altamente motivados, con un excelente ojo para las oportunidades y un gran carisma que inspira a otros.

■

EL CICLO DE ACCESO Y TOMA DE DECISIONES

Explicando el ciclo

Acceso

- El acceso a recursos materiales (ingreso, servicios) conduce al mejoramiento de la posición material de las personas (alivio directo de la pobreza).
- El acceso a recursos no materiales (participación, información, contactos) conduce al mejoramiento de las capacidades, la "voz", la autoestima, etc., de las personas.

- El mejoramiento de las posiciones materiales y no materiales de las personas tiene un efecto mutuamente beneficioso: una mejor posición material apoya un proceso de *empoderamiento*; más capacidades e información a menudo llevan a un mejor uso de las posibilidades de mejoramiento de la posición material de las personas.

Representación

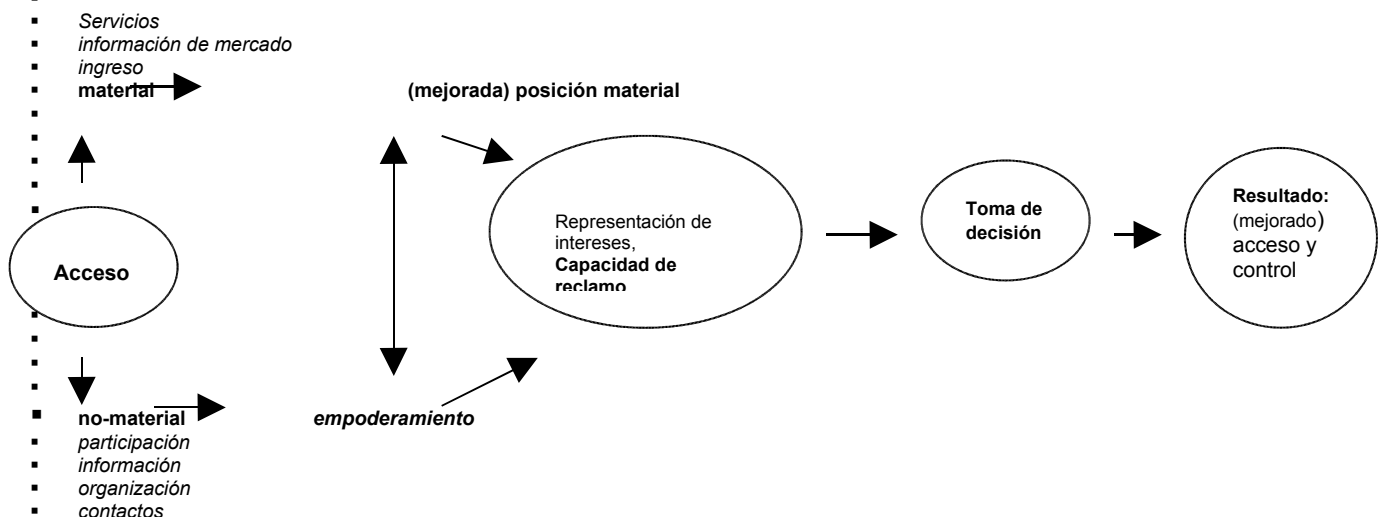
- Una mejor posición material y no material es conduce a una mejor representación de los intereses de las personas en los procesos de toma de decisiones, en todos los niveles de la sociedad: desde el ámbito doméstico y la comunidad local hasta el plano internacional. Las personas pueden representar sus propios intereses, o puede haber intermediarios -como la auto-organización, miembros electos de órganos representativos, sindicatos, organizaciones no gubernamentales o grupos activistas- que representen sus puntos de vista a su nombre. La responsabilidad y la rendición de cuentas por parte de los intermediarios es crucial para la calidad de representación.

Toma de decisiones

- Las decisiones se toman en todas las relaciones humanas e institucionales en todos los niveles de la sociedad, formal e informalmente. Los procesos de toma de decisiones en todos los niveles de la sociedad son procesos relacionados con el poder. El resultado del proceso es determinado por aquellos que participan directa o indirectamente, la importancia atribuida (por otros participantes) a los intereses que representa, su estatus formal o informal (jerarquía, dinero, experiencia, estatus moral, etc.), el punto hasta el cual los participantes tienen éxito en convencer o aliarse con otros, y por sus destrezas de negociación y sus medios de ejercer presión.

Resultados

- Los resultados de los procesos de toma de decisiones casi nunca son beneficiosos para todas las partes: unos se benefician más que otros, dependiendo de su "peso" relativo. Beneficiarse más significa más acceso a, y control sobre, recursos (no) materiales. Y el ciclo de acceso > representación > toma de decisión > acceso ... se reinicia. Mientras más justa sea la representación de los distintos intereses en los procesos de toma de decisiones y más equitativa la posición de los participantes, probablemente más justo será el resultado.



▪ 4. POLITICA

▪

▪ 4.1 Objetivo general y enfoque

▪

*toma de decisiones
inclusiva para un mundo
más justo y sostenible*

1. Hivos asume que procesos de toma de decisiones más inclusivos y transparentes, a nivel nacional e internacional, conducirán a resultados más justos de esos procesos para los pobres y los marginados y a un desarrollo más sostenible del mundo como un todo. Para Hivos, una toma de decisiones inclusiva significa que los intereses de todas las personas involucradas y afectadas son representados y tomados en cuenta, incluyendo los intereses de las minorías y la responsabilidad por los bienes colectivos, como los recursos naturales.

objetivo esencial de Hivos

2. Por lo tanto, la meta esencial de Hivos es contribuir a una sociedad mundial democrática y pluralista, donde todas las personas -mujeres y hombres- tengan iguales derechos y oportunidades para participar en los procesos de toma de decisiones que determinan sus vidas, y donde la justicia y el desarrollo sostenible estén asegurados. La justicia y el desarrollo sostenible no pueden lograrse sin la equidad de género, y tienen diferentes dimensiones -social, política, económica, ecológica y cultural- que deben ser tratadas coherentemente.

*...atención de temas de
acceso, representación y
toma de decisiones*

3. Para lograr este objetivo general, Hivos -con y por medio de sus contrapartes y alianzas- está abordando el ciclo de acceso > representación > toma de decisiones > acceso, en todas sus etapas:

- acceso: acceso creciente de los pobres y los marginados a recursos materiales y no materiales, a los mercados y a los servicios relacionados, y apoyo a (auto) organizaciones con este fin;
- representación: creación de capacidades y fortalecimiento de la organización, para mejorar la representación directa e indirecta de sus intereses y su capacidad para formular demandas, apoyo a organizaciones de membresía e intermediarias que actualmente representan y hacen labores de cabildeo por los intereses de los pobres y marginados; desarrollo institucional, vinculaciones y trabajo en red para reforzar la calidad y el impacto de la representación;
- toma de decisiones: mejoramiento de las condiciones para y la calidad de los procesos de toma de decisiones; cabildeo y defensa (influencia sobre los tomadores de decisiones, con respecto a asuntos específicos de interés para las personas pobres o marginadas).

*necesidad de cambio en
el Norte*

4. Los temas de la pobreza y el desarrollo no pueden separarse de los procesos globales y también deben ser tratados a nivel internacional. El cambio en el Sur & Este no se puede lograr sin un cambio en el Norte. Hivos se ve a sí mismo, a sus contrapartes y a otras organizaciones con las que coopera, como actores en una sociedad (civil) global. Para abordar de manera efectiva las dimensiones internacionales de la pobreza y la desigualdad, se requiere una participación activa en coaliciones y redes de actores afines en el Sur & Este, así como en el Norte. Más que en el pasado, Hivos debe enfocar sus actividades a influenciar las políticas de instituciones internacionales, el Gobierno holandés y la Unión Europea, que tienen un impacto en el Sur & Este. Hivos considera a sus contactos internacionales y su red de contrapartes en el Sur & Este como un activo y una fuerza esencial para su política.

*Construcción de la
sociedad civil, economía y
desarrollo sostenible*

5. A través de los años, Hivos se ha especializado en dos ámbitos principales de política. La construcción de la sociedad civil (ver 4.2) se enfoca básicamente en el fortalecimiento de, y las condiciones para, la toma de decisiones inclusivas y democráticas. En el segundo ámbito de política, economía y desarrollo sostenible (ver 4.3), el enfoque se centra en los aspectos económicos del desarrollo, desde la perspectiva de la sostenibilidad social y ecológica. Existe una clara interconexión entre estos dos ámbitos: son complementarios y mutuamente condicionales para el logro de justicia y oportunidades de desarrollo para los pobres y los marginados. Para ambas áreas de política se han definido metas generales, que están más articuladas en las políticas sectoriales y regionales de Hivos. Dado que Hivos busca abordar las relaciones desiguales de género en todos los niveles de su política, los objetivos de la

equidad de género han sido integrados en los dos ámbitos de política.

Hivos:

en busca de nichos para poder marcar la diferencia

6. Al implementar sus escogencias de política y sus estrategias, Hivos pretende ser innovador y sacar el máximo provecho de las nuevas oportunidades. Siendo un actor relativamente pequeño y queriendo hacer un aporte real, Hivos busca nichos en el extenso campo de la cooperación internacional: asuntos específicos o temas que considera de especial relevancia para los procesos de desarrollo, que ofrezcan oportunidades para la innovación de estrategias y que se ajusten a su perfil, valores y experiencia. Como parte de su programa, Hivos apoya iniciativas pequeñas que tengan el potencial de actuar como disparadores de procesos de cambio.

▪

▪ **4.2 Construcción de la sociedad civil**

▪

▪ **META PRINCIPAL**

▪

- Para fortalecer la participación de las mujeres y hombres pobres y marginados en los procesos de toma de decisiones y la representación eficaz de sus intereses:

▪

- condiciones institucionales mejoradas para impulsar procesos democráticos de calidad:
 - aumento en la capacidad de las organizaciones (in)formales que representan los intereses de mujeres y hombres pobres y marginados, y que son capaces de influenciar (a actores en) la toma de decisiones;
 - existencia y calidad aumentada de mayores y mejores estructuras institucionales para la representación y el cabildeo;
 - base legal mejorada para un Estado y unas estructuras sociales justas y democráticas;
 - responsabilidad incrementada del Estado y transparencia en la toma de decisiones;
- creciente capacidad de las mujeres y hombres pobres y marginados para participar en procesos de toma de decisiones en todos los niveles de la sociedad;
- condiciones mejoradas para una reflexión crítica sobre la sociedad, la libertad de expresión y una cultura de tolerancia y derechos humanos;
- mayor *empoderamiento* de las mujeres y mejores condiciones para la equidad de género en todos los niveles de la sociedad.

▪

institucionalización de los intereses de los grupos marginados

1. El círculo vicioso de la pobreza y la exclusión no se romperá mientras los pobres y los marginados no tengan un acceso equitativo a recursos materiales y no materiales y a los procesos de toma de decisiones. Esto se aplica especialmente a las mujeres, los grupos minoritarios y las personas marginadas en virtud de su raza, clase, casta, orientación sexual, etnicidad o religión, o bien a quienes son estigmatizados por tener VIH/sida. Llevar a cabo un mejoramiento sostenible de la representación directa e indirecta de sus intereses, exige la institucionalización y arraigo político de esos intereses en estructuras y procesos (democráticos) sociales y políticos.

organización para el cambio

2. La institucionalización se lleva a cabo por medio de un proceso de desarrollo organizacional e institucional:
 - personas que se organizan en procura de intereses y aspiraciones compartidas,
 - desarrollo de relaciones verticales y horizontales entre grupos y organizaciones afines en distintos niveles de la sociedad,
 - expresión colectiva de sus reclamos, e
 - integración de sus actividades y organizaciones en un movimiento que busca influenciar las instancias de toma de decisiones.
- La sociedad civil es el ámbito en el cual los movimientos sociales y las organizaciones civiles de todo tipo se organizan, formal e informalmente, para representar intereses sociales muy diversos y, en ocasiones, contradictorios (ver 2.2).

sociedad civil: un (f)actor político crucial

3. Una sociedad civil activa es prerequisite para un proceso democrático en el que los intereses de grupos minoritarios, pobres, mujeres y otras personas marginadas, estén representados de manera justa y estructural. Otros requisitos son medios de comunicación y estructuras políticas independientes, críticos y transparentes, en los que

los órganos de toma de decisiones sean responsables ante todas las personas involucradas y los mecanismos de frenos y contrapesos estén en funcionamiento. Las organizaciones de la sociedad civil no solo desempeñan un papel como representantes de intereses particulares. También influyen activamente la calidad de los procesos políticos, cuestionan prácticas políticas, definen las agendas para los debates públicos, movilizan e influncian a la opinión pública y estimulan una amplia participación de los ciudadanos y ciudadanas. En las últimas décadas se han incrementado la actividad y la eficacia de la sociedad civil para influenciar la agenda internacional de política y su implementación, por medio del cabildeo en conferencias de Naciones Unidas y otras reuniones internacionales, la forja de nuevas alianzas mundiales y la movilización de una base de apoyo internacional. Los resultados de conferencias internacionales sobre temas sociales, como las de Copenhague, Pekín, El Cairo y Viena, ofrecen una base fuerte para que las organizaciones de la sociedad civil cabildeen a los gobiernos nacionales y a las instituciones internacionales, y den un seguimiento crítico a sus políticas.

todos los gobiernos necesitan retroalimentación crítica

4. Además de la sociedad civil, hay otros dos actores involucrados en los procesos (políticos) de toma de decisiones: el Estado y el sector privado. La toma de decisiones se lleva a cabo entre y dentro de estos tres dominios, y resulta en cambios sociopolíticos y socioeconómicos. La visión de Hivos sobre el papel del Estado es que es responsabilidad de los gobiernos velar por la protección y bienestar de sus ciudadanos por igual, garantizar justicia y propiciar un ambiente en el cual los individuos, las organizaciones y las instituciones puedan expresarse e interactuar, todo ello dentro del más amplio contexto de la democracia y los derechos humanos. Otros actores, las organizaciones de la sociedad civil en particular, deben monitorear, inspirar y asesorar a las instituciones estatales para que cumplan esta tarea de gobernabilidad responsable. La retroalimentación crítica es necesaria para cualquier gobierno, no importa cuán democrático sea, para monitorear el poder del Estado y para mantener su dinámica democrática y su interacción con la ciudadanía. Por lo tanto, la sociedad civil es siempre el punto de partida de Hivos para influenciar procesos sociopolíticos. Esto no excluye el apoyo a actividades de actores estatales, siempre y cuando éstas contribuyan a la calidad democrática. Ejemplos de esto último son el apoyo a procesos electorales justos, a comisiones de derechos humanos y a la creación de capacidades de miembros femeninos de parlamentos u otros órganos gubernamentales.

las artes y la cultura desempeñan un papel específico en moldear a la sociedad

5. Basado en la visión de que la cultura y las artes tienen un papel esencial en el desarrollo de una sociedad democrática y pluralista, Hivos le ha dado a esta área un lugar específico en su política de fortalecimiento de la sociedad civil. Las actividades artísticas contribuyen a fortalecer la identidad individual y colectiva, así como la autoestima, a la vez que proveen el espacio para crear y dar forma a los ideales y aspiraciones de las personas. La libertad de expresión, la comunicación y la diversidad de visiones sobre la sociedad, son cualidades de, y condiciones para, la democracia. Bajo la opresión política, las artes escénicas y otras formas de expresión, a menudo sirven para la crítica, la toma de conciencia y el surgimiento de la resistencia. Más aún, las formas artísticas son un medio para la comunicación mundial, con un fuerte potencial para cruzar barreras de lenguaje, distancia, entorno cultural y otras diferencias entre las personas.

no hay apoyo para la prestación de servicios sociales básicos sin la perspectiva de un cambio político

6. El apoyo de Hivos a las organizaciones de la sociedad civil que comparten sus metas y valores está enfocado en tres objetivos interrelacionados:

- apoyar al (los) grupo(s) y los objetivos específicos que las organizaciones representan,
- fortalecer la sociedad civil como una fuerza esencial en la sociedad, y
- ejercer influencia sobre los actores del Estado y el mercado.
-
- La meta esencial de Hivos es política, y está orientada al logro de una mayor participación, representación e influencia de las personas en desventaja en los procesos de toma de decisiones. En consecuencia, Hivos prefiere apoyar a las organizaciones de la sociedad civil que de manera explícita buscan generar cambios sociales y políticos. Como se ha reiterado, el resultado es que Hivos no apoya a las organizaciones de la sociedad civil que se concentran (únicamente) en brindar

servicios sociales básicos. En la visión de Hivos, esto es responsabilidad de los gobiernos.

actores del sector privado que buscan la sostenibilidad

-
- 7. Hivos no limita su apoyo solamente a las organizaciones de la sociedad civil. También coopera con organizaciones del sector privado que están conscientes de su papel e impacto sociopolítico y que buscan la cooperación con actores de la sociedad civil para lograr un desarrollo más sostenible. Ejemplos de actores del sector privado apoyados por Hivos son los bancos éticos y las organizaciones de comercio justo.

Hivos: un actor en la sociedad civil internacional

- 8. Junto a su apoyo a las organizaciones de la sociedad civil a nivel nacional en el Sur & Este, Hivos respalda a la sociedad civil internacional por medio del financiamiento y el trabajo en red con sus contrapartes internacionales, en su mayoría organizaciones de cabildeo y trabajo en red. Además de estos programas de organizaciones contrapartes, Hivos se considera un actor de la sociedad civil por derecho propio, internacionalmente, en Europa y en Holanda. Al enlazarse con contrapartes, redes y organizaciones afines (internacionales), o por iniciativa propia, Hivos se une y alimenta el debate público y utiliza su experiencia para influenciar la opinión pública y la toma política de decisiones.

■

■ 4.3 Economía y desarrollo sostenible

■

■ META PRINCIPAL

■

- Mejorar la posición económica de mujeres y hombres pobres y marginados en forma sostenible.

■

- mejor acceso a oportunidades de ingresos y a servicios relacionados con el ingreso, recursos económicos e infraestructura;
- mejor acceso a los mercados locales e (inter)nacionales;
- mejor calidad de los procesos de producción en términos de su sostenibilidad ecológica y social (incluyendo equidad de género).

■

■

producción no sostenible: una seria amenaza para las personas y los recursos naturales...

- 1. El crecimiento económico por sí solo no conduce a la reducción de la pobreza. Por el contrario, los costos sociales y ambientales del crecimiento económico no regulado tienen efectos negativos en las condiciones de vida de las personas pobres. Es más, la globalización económica es acompañada por una creciente “informalización” de la economía en países del Sur & Este, lo que incrementa aún más la vulnerabilidad de los pobres.

El crecimiento económico de las últimas décadas se ha basado en gran medida en la producción no sostenible, tanto en la industria como en el sector primario. Esto ha agotado los recursos naturales del mundo y ha resultado en la destrucción de ecosistemas, en una capacidad de regeneración y amortiguamiento natural seriamente debilitada, y en un descenso de la diversidad genética.

...por lo tanto: crecimiento económico “con condiciones”

- 2. La política de Hivos en materia de desarrollo sostenible se centra en apoyar formas económicamente viables de producción y comercio que sean socialmente justas y ecológicamente sanas. Estas deben ofrecer oportunidades y beneficios a miembros de la sociedad, en especial a mujeres, marginados y de bajos ingresos. La dimensión social de la sostenibilidad remite a temas de acceso y control sobre los recursos y beneficios, a temas de equidad de género y de derechos humanos, tales como condiciones laborales, trabajo infantil y salud. La dimensión ecológica se relaciona con el manejo sostenible de los recursos naturales, incluyendo la preservación de la biodiversidad. En resumen, crecimiento económico “con condiciones”: con un máximo de beneficios y un mínimo de cargas sobre las personas pobres y el ambiente.

acceso a oportunidades de ingreso y mejor calidad de los procesos de producción

- 3. La política de desarrollo sostenible de Hivos se enfoca en tres áreas interrelacionadas:
 - acceso de pequeños productores y empresarios hombres y mujeres, a las oportunidades de ingreso, recursos económicos e infraestructura;

- acceso a mercados locales e internacionales; y
- calidad de los procesos de producción.
-
- El desarrollo sostenible es un extenso dominio, que conjuga metas económicas, ecológicas y sociales. El enfoque en estas tres áreas en medio de una amplia gama de alternativas se basa en las fortalezas y la experiencia que Hivos ha desarrollado a través de los años, así como en consideraciones de relevancia y efectividad, teniendo en cuenta que es un actor relativamente pequeño.

acceso a crédito e información de mercados para los pequeños empresarios (hombres y mujeres)

- 4. La débil posición económica de los pequeños productores y empresarios (hombres y mujeres) en el Sur & Este, se mantiene debido a la falta de acceso a recursos como crédito, información de mercados y capacitación; a las debilidades de organización y a las dificultades para acceder al mercado a nivel local, nacional, regional o internacional. La banca formal no está dispuesta a brindar crédito a los pobres, particularmente a mujeres, trabajadores del sector informal y personas que no poseen propiedades. Por ende, Hivos apoya a entidades que ofrecen servicios financieros o de capacitación y asesoría a los pequeños productores y empresarios (hombres y mujeres), a organizaciones de productores y de negocios, así como a organizaciones que facilitan el acceso a la información de mercados por medio de las TIC.

un llamado a la regulación y la definición de estándares internacionales

- 5. En los mercados de materias primas y las cadenas internacionales de producción con uso intensivo de mano de obra, de los cuales depende la mayoría de los países pobres, la distribución de las utilidades y del poder para tomar decisiones es extremadamente desigual. Hivos enfoca sus actividades en las cadenas de producción que son importantes para los pequeños productores y empresarios/as en el Sur & Este, con el objetivo de mejorar su transparencia y la calidad de sus procesos y productos. Una distribución más justa de las utilidades, mejores condiciones sociales para los trabajadores y un uso sostenible de los recursos naturales, requieren la definición de regulaciones y estándares internacionales. Los procesos de implementación de estándares deben ser democráticos, transparentes y no discriminatorios, y deben respetar la propiedad y las variantes regionales basadas en diferencias culturales y ecológicas. La agricultura orgánica es una de las cadenas de producción con respecto a las cuales Hivos busca sus objetivos de acceso a los mercados y a la toma de decisiones para pequeños productores, así como la calidad social y ambiental de los procesos productivos.

la presión de la sociedad civil conduce a respuestas de los actores económicos

- 6. En este campo se está llevando a cabo un dinámico cabildeo, tanto a nivel internacional como en Holanda. Muchas iniciativas de la sociedad civil, estimuladas por la Conferencia de la UNCED (1995) y por la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, de la OIT (1998), están ejerciendo una creciente presión sobre las empresas para asegurar condiciones aceptables de producción desde el punto de vista laboral y ambiental. Se han desarrollado los canales de comercio justo y orgánico, códigos de conducta y certificaciones sociales y ambientales. El vínculo entre globalización y pobreza, y temas como derechos de propiedad e ingeniería genética, están siendo discutidos. Un creciente número de actores del mercado está consciente de su papel e impacto sociopolítico, y valora la sostenibilidad de sus actividades. Están dispuestos cooperar con los actores de la sociedad civil para explorar conjuntamente las posibilidades de combinar intereses comerciales y menos comerciales (sociales, ecológicos, culturales). Hivos tiene una tradición de cooperación con actores del mercado como bancos éticos, instituciones crediticias y auto-organizaciones de productores, y en los últimos años ha intensificado sus actividades en este ámbito.

-
- **Economía**
-

- El objetivo de la política en este sector es mejorar las oportunidades de ingreso para las personas pobres, en especial mujeres, fundamentalmente a través de la expansión y el fortalecimiento de su acceso a mercados y servicios financieros (ahorros, crédito, seguros, por ejemplo). Los principios orientadores de la política económica son viabilidad financiera y calidad social y ambiental en los procesos productivos económicos.
-

- Se apoyan tres categorías de organizaciones contrapartes:

-
- instituciones financieras que apuntan a pequeños productores/as y empresarios/as;
- organizaciones productoras e intermediarias enfocadas hacia la producción sostenible;
- organizaciones y redes activas en las áreas de cabildeo, capacitación, asesoría y servicios de información, enfocadas hacia la integración de la dimensión ecológica y las necesidades e intereses sociales y económicos de las personas pobres.

HTF

El Fondo Hivos-Triodos (HTF) se creó en 1994 como una iniciativa conjunta de Hivos y el Banco Triodos. El HTF combina la experiencia de Hivos en materia de desarrollo, con la experiencia bancaria de Triodos. El propósito del Fondo es brindar préstamos y fondos para capital a organizaciones del Sur & Este y de Europa Suroriental, que proveen servicios financieros a las personas pobres.

Artes & cultura

El objetivo de la política en este sector es fomentar y contribuir al desarrollo de sociedades democráticas y pluralistas, mediante el apoyo a iniciativas en el sector de las artes y la cultura que refuercen la pluralidad de visiones, la reflexión crítica sobre la sociedad, nociones de identidad y autoestima, y la comunicación e intercambio culturales. Se apoyan iniciativas independientes e innovadoras en cine, literatura, artes escénicas y artes visuales, en las áreas de:

- producciones iniciadas por artistas locales;
- infraestructura local (cultural); por ejemplo, instalaciones educativas y para producción, actividades de distribución y organizaciones profesionales;
- promoción y distribución de productores/producciones culturales;
- intercambio Sur-Sur entre artistas y organizaciones culturales.
-
- El intercambio entre organizaciones culturales y el uso de las TIC son estrategias importantes en la promoción del aprendizaje y la comprensión intercultural, tanto entre artistas como entre las diferentes audiencias.

Género, mujer y desarrollo

El objetivo de la política en este sector es promover la emancipación y el *empoderamiento* de las mujeres para lograr la equidad de género en todos los niveles de la sociedad. El *empoderamiento* opera en seis dimensiones interrelacionadas: bienestar material, acceso a recursos y oportunidades, autoestima e igualdad de derechos, participación y toma de decisiones, control sobre recursos y beneficios, y autodeterminación.

La implementación está basada en una estrategia de tres vías:

- apoyo a organizaciones de mujeres que buscan fortalecer los derechos económicos, sociales, políticos, legales y culturales, así como la posición de las mujeres y su participación en los procesos de toma de decisiones. Se brinda especial atención al fortalecimiento organizacional y el desarrollo institucional de estas organizaciones, a fin de acrecentar su efectividad;
- apoyo a la integración de los objetivos y estrategias de equidad de género en las políticas y programas, interiores y exteriores, de las diversas contrapartes;
- apoyo a la integración de los objetivos y estrategias de equidad de género en los otros ámbitos de política sectorial de Hivos, debido a que la equidad de género es un objetivo cruzado.

■
Hivos: cabildeo por políticas más sostenibles en el Norte

7. El desarrollo sostenible exige profundos cambios en las políticas y prácticas de los actores del mercado, así como en las políticas económicas, agrícolas y ambientales de los gobiernos del Norte. La clave para realizar estos cambios es el apoyo de ciudadanos/consumidores conscientes, motivados y bien informados. Las TIC se han convertido en una herramienta útil para crear conciencia entre las personas sobre la baja calidad de los actuales procesos de producción, la existencia de mejores alternativas y los efectos de políticas nacionales adversas. Ligando su experiencia, su labor y sus contactos en diferentes niveles, Hivos desempeña un papel activo en actividades de cabildeo en Holanda e internacionalmente.

■
■ **4.4 Políticas sectoriales**

■
de la especialización sectorial...

1. En la última década, Hivos ha desarrollado políticas sectoriales en cinco ámbitos:

- Economía.
- Artes & cultura
- Género, mujer y desarrollo
- Derechos humanos y sida
- Ambiente y desarrollo sostenible
-

■ Hubo dos razones para el enfoque sectorial: primero que todo, el deseo de concentrar todos los medios y esfuerzos de Hivos en un número limitado de ámbitos de política, a fin de ser más eficiente y poder desarrollar un perfil distintivo de programas. En segundo lugar, era necesario responder a necesidades y problemas críticos relacionados con la pobreza y el desarrollo, como la equidad de género y la degradación ambiental. Esta política resultó ser efectiva: el marco de trabajo sectorial ha permitido a Hivos tener un mejor conocimiento de los problemas, desarrollar estrategias y experiencias específicas, y expandir sus redes en direcciones que antes no estaban a su alcance.

■
...a la exploración de interfaces...

2. Sin embargo, también ha quedado claro que la relación entre los sectores requiere más atención dentro de la política de Hivos. Los ámbitos sectoriales no son del mismo tipo y sus objetivos están interrelacionados de diversas formas. Por ejemplo, los derechos humanos están en la base que da sustento a la visión y los programas de Hivos, pero también constituyen un ámbito sectorial, que tiene sus áreas de acción en materia de construcción de la sociedad civil (derechos políticos y culturales) y en economía y desarrollo sostenible (derechos sociales y económicos). Los objetivos de equidad de género trascienden y cruzan todos los otros ámbitos de política. Y los objetivos sociales y ambientales condicionan la dirección de la política económica de Hivos.

...a la integración y a una mayor consistencia

3. Hivos utiliza las interfases entre las políticas sectoriales para acentuar la consistencia y la coherencia de sus programas, para el “mainstreaming” para enfatizar en objetivos cruzados y para determinar sus nichos. Todas las políticas sectoriales, cada una desde su ángulo específico, contribuyen a las metas de uno o ambos dominios de la política principal: construcción de la sociedad civil y economía y desarrollo sostenible. La puesta en operación de la política de Hivos a nivel regional y de país se lleva a cabo mediante un proceso de análisis contextual y definición de prioridades sectoriales e Intersectoriales (ver 7.3).

...estrategias a diferentes niveles de intervención

4. A fin de contribuir del modo más eficaz a la realización de los objetivos sectoriales, todos los sectores utilizan una estrategia combinada en diferentes niveles de intervención:
 - apoyo a organizaciones en países donde Hivos está activo,
 - apoyo a organizaciones internacionales que trabajan en red y en labores de cabildeo en el ámbito sectorial específico, y
 - cabildeo y desarrollo de campañas por parte de Hivos mismo, internacionalmente y en Holanda.

-
- **Derechos humanos & sida**
-
- El objetivo de la política en este sector es lograr el respeto por los derechos humanos, especialmente de los pobres y los marginados, estableciendo y manteniendo marcos democráticos básicos, y apoyando la participación de los mismos pobres y marginados en los procesos de toma de decisiones que afectan sus vidas. Se brinda apoyo a organizaciones de derechos humanos, organizaciones de membresía conformadas por grupos pobres y marginados, sindicatos, medios de comunicación independientes y otras organizaciones relevantes de la sociedad civil que enfocan sus actividades en:
 -
 - principios y procesos democráticos clave, como elecciones, reforma constitucional, responsabilidad gubernamental, libertad de expresión, de asociación y de asamblea, y adhesión al Estado de derecho.
 - derechos de grupos específicos de pobres y marginados, en especial personas marginadas o discriminadas en razón de su casta, etnicidad u orientación sexual, así como personas que viven con el VIH/sida;
 - atender las causas que subyacen a las violaciones de los derechos humanos.
 -

VIH/Sida

Hivos considera el VIH/sida como un tema de derechos humanos y desarrollo, que excede los alcances de la atención en salud. Hivos apoya a organizaciones que buscan reforzar los derechos humanos de las personas que viven con el VIH/sida y su plena participación en la sociedad, así como influenciar las políticas (inter)nacionales, a fin de lograr información, prevención e instalaciones de cuidado óptimas en el Sur & Este.

Ambiente y desarrollo sostenible

El objetivo de la política en este sector es apoyar el desarrollo sostenible, promoviendo el manejo sostenible de los recursos naturales, el manejo sostenible de la biodiversidad del sistema natural o productivo y la capacidad productiva de los ecosistemas. Una gran parte de la política se enfoca hacia el desarrollo de procesos de producción que conserven, restauren, o al menos no afecten negativamente, la estabilidad de los ecosistemas, la variedad de genes y especies, la diversidad de procesos biológicos y la existencia de hábitats importantes.

Se brinda apoyo a dos categorías de organizaciones contrapartes:

- el movimiento ambientalista: organizaciones activas en labores de cabildeo, concienciación, investigación, campañas y legislación ambiental;
- organizaciones de productores activas en procesos de producción sostenible, y organizaciones de servicios en los campos de información técnica, mejoramiento del acceso a mercados, certificación, etc.

■ 4.5 Organizaciones contrapartes

■
enlaces dinámicos con contrapartes, vitales para una efectiva labor como donante

1. Para Hivos, como organización donante y actor de la sociedad global comprometido con objetivos de cambio sociopolítico, su red de contrapartes es de crucial importancia. Una red dinámica, donde el dinero, el conocimiento, las experiencias, la capacidad humana, la visión, los contactos y los compromisos son intercambiados y unidos para alcanzar metas comunes. Las relaciones son recíprocas y basadas en intereses comunes. Un aspecto de la mayoría de estas relaciones es un flujo de recursos de, y a veces, hacia Hivos. Hivos tiene vínculos con una gran variedad de organizaciones: organizaciones de la sociedad civil y del sector privado en el Sur & Este, redes internacionales dedicadas a temas específicos en el Norte y en el Sur & Este, organizaciones holandesas de cabildeo, otras organizaciones de financiamiento, holandesas y europeas, etc. Muchas de estas relaciones son bilaterales, pero muy a menudo también son multilaterales, ya que pertenecen a redes en las que Hivos está involucrado.

cooperación más allá del sector de “desarrollo”

2. Hivos busca activamente la cooperación con organizaciones fuera del llamado “sector de desarrollo”, a fin de establecer alianzas amplias y efectivas, capaces de abordar los complejos y polifacéticos problemas internacionales de la desigualdad. También se esfuerza por lograr coherencia y sinergia entre actividades de diferentes niveles. Idealmente, las actividades y experiencias de contrapartes locales ofrecen insumos para el desarrollo de procesos a nivel internacional, y las contrapartes activas internacionalmente tienen un valor agregado que genera un impacto positivo en el logro de las metas de contrapartes locales.

apropiación local, pero claridad con respecto a la visión y la agenda de Hivos

3. Desde el inicio de su existencia, el único modo de operación de Hivos en el Sur & Este ha sido el apoyo a organizaciones y personas locales: son ellas quienes pueden y deben determinar la dirección de su “desarrollo”. No obstante, Hivos tiene su propia visión, objetivos y agenda: en su relación con cualquier contraparte, Hivos es claro a este respecto y ambas partes tienen la libertad de elegir si cooperan o no. Dondequiera que se comparten las visiones, las voces de las personas -y sus organizaciones- en el Sur & Este orientan las escogencias de política de Hivos. Directa e indirectamente, Hivos apoya la articulación de sus visiones e intereses y el logro de sus metas.

movimientos sociales, vitales para la visión de Hivos

4. Las organizaciones de base y los movimientos sociales tienen un lugar especial en la red de contrapartes de Hivos. Ellos constituyen la representación más directa de las personas que viven en situaciones de pobreza y exclusión, y abordan los problemas directamente en los lugares donde estos se manifiestan. Su trabajo y sus ideas son una base indispensable para la cooperación internacional en todos los niveles e Hivos quiere que sus políticas estén afianzadas en las visiones y experiencias de estas organizaciones y movimientos.

responsabilidad y rendición de cuentas: una herramienta indispensable en la relación con las contrapartes

5. La legitimidad y la rendición de cuentas desde abajo, son factores críticos en la representación de las visiones e intereses de las personas que no pueden o que no se les permite hablar por sí mismas. Hivos busca organizaciones contrapartes que estén convencidas de la importancia de una rendición de cuentas de abajo hacia arriba, y que se hayan comprometido a practicarla. De igual forma, Hivos está comprometido a ser responsable antes sus contrapartes. Dado que son una categoría muy importante de actores sociales, las organizaciones contrapartes tienen un interés en las orientaciones seguidas por Hivos. Hivos desea ser influenciado por sus contrapartes; está abierto a comentarios y sugerencias, y de manera activa les consulta sobre temas relevantes de su política.

■

▪ 5. ESTRATEGIA

▪

▪ 5.1. Nuevas perspectivas

▪

las TIC amplían el horizonte internacional

1. Las crecientes necesidades y oportunidades de abordar las dimensiones internacionales de la pobreza y la desigualdad, así como el acelerado desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TIC), han inducido a Hivos a ampliar gradualmente su horizonte hacia una mayor internacionalización y a revisar su rango de actividades. El resultado ha sido una mayor diversificación de las actividades clave de Hivos y la decisión de invertir más en cabildeo -internacionalmente y en Holanda- en compartir conocimientos y en TIC.

...aunque siguen dominadas por los países más ricos

2. Las TIC tienen el potencial de abrir oportunidades sin precedentes para los países en desarrollo y para la vasta mayoría de los pobres alrededor del mundo. Existen oportunidades para “adelantar” ciertas etapas de desarrollo económico, mejorar los niveles educativos y apoyar acciones en favor de la justicia social y los derechos humanos. Pero, no obstante estas oportunidades potenciales, los avances actuales se están dando en la dirección opuesta. La mayoría de los países en desarrollo no tiene las condiciones esenciales para tomar ventaja de estas nuevas tecnologías, y entre los “dueños” de las TIC predominan grandes entidades de países ricos. Ellos -y no los pobres- están definiendo la agenda y los estándares, lo que conduce a un acceso desigual a la toma de decisiones políticas. En vista del potencial de las TIC para impulsar formas de desarrollo no tradicionales y más autocontroladas, Hivos apoya una amplia gama de actividades relacionadas con las TIC. Esta política será elaborada con mayor profundidad en años venideros.

cabildeo político internacional, vital para la justicia global

3. Hivos siempre ha apoyado las actividades de cabildeo e incidencia de organizaciones contrapartes en el Sur & Este y alrededor del mundo. Sin embargo, cabildear en los centros globales de poder económico y político -todos localizados en el Norte- es un requerimiento urgente para alcanzar las metas de justicia y sostenibilidad globales. Las negociaciones y decisiones a este nivel tienen un impacto decisivo en las condiciones de vida y las oportunidades de las personas en el Sur & Este. Hivos se considera parte del creciente movimiento civil global que trata de influenciar la formación de opiniones y la toma de decisiones. Su papel en este movimiento es tanto indirecto, apoyando a sus contrapartes en el mundo para que hagan oír sus posiciones, como directo, exponiendo su propia visión, basada en sus conocimientos y contactos especializados, junto con actores de pensamiento similar. Al escoger temas de cabildeo, Hivos se vincula con agendas civiles y políticas nacionales e internacionales.

información y conocimiento como herramientas para influenciar el desarrollo

4. El acceso a la información y el conocimiento es una condición primordial para que las personas marginadas influyan en los procesos que determinan sus propias vidas. En un sentido más amplio, el acceso a la información y el conocimiento son condiciones esenciales para la democracia. El conocimiento es más que información: es información “procesada” y coloreada por la experiencia, la visión, el contexto, la cultura, las emociones y la reflexión. Todo conocimiento se basa en valores, y el desarrollo del conocimiento que prevalece, está dominado en gran parte por los conceptos e intereses del Norte. El acceso a la información, y el acceso a visiones y redes de comunicación alternativas -facilitadas por las TIC- ofrecen oportunidades para un desarrollo autodeterminado.

Facilitar el acceso e intercambio de conocimiento siempre ha sido parte de la práctica de Hivos. Un mayor desarrollo en el intercambio de conocimientos y la inversión en herramientas de TIC es importante por dos razones: las TIC ofrecen nuevas oportunidades, tanto técnicas como para el desarrollo de programas, e Hivos mismo tiene nuevas necesidades, a medida que pone más énfasis en las estrategias de cabildeo, vinculación y trabajo en redes.

Hivos: acogiendo la innovación y sin temores a experimentar

5. Hivos tiene el deseo explícito de ser innovador en sus actividades y estrategias. No por la innovación en sí misma, sino porque es parte de su identidad, y porque es

esencial para un actor pequeño que quiere hacer una diferencia y tener un perfil distintivo. La innovación es vista como un proceso continuo de invención, experimentación y adopción de nuevos temas, productos y enfoques, siempre y cuando encajen dentro de los objetivos y estrategias generales de Hivos. La innovación debe resultar en nuevos temas y actividades, así como en estándares de calidad más elevados. El poder de innovación y las capacidades de aprendizaje necesitan una cultura de conocimiento compartido. Crear esa cultura será una de las prioridades de Hivos en los años venideros. En la colocación de sus recursos, Hivos siempre ha abierto espacios y oportunidades flexibles para iniciativas nuevas y a veces riesgosas, y así lo seguirá haciendo.

■

■ 5.2 Actividades principales

■

■ Hivos es más que una organización de apoyo financiero. Sus actividades principales incluyen -además del financiamiento - trabajo en redes, cabildeo e intercambio de conocimientos.

■

■ 5.2.1 Financiamiento

■

*financiando a las
contrapartes correctas con
los procedimientos correctos*

1. Hivos provee recursos financieros a organizaciones alrededor del mundo, para permitirles que lleven a cabo sus actividades y, al hacerlo, alcancen sus objetivos específicos, así como los de Hivos. El éxito del financiamiento como estrategia está directamente asociado a la habilidad de Hivos para identificar y seleccionar a sus contrapartes, de tal manera que la relación conduzca al logro de las metas de ambas partes, y que la calidad de la red contraparte sea mejorada. Hivos se esfuerza por implementar reglas y procedimientos de financiamiento que fortalezcan las actividades específicas, el impacto y el desarrollo organizacional de las entidades receptoras. Esto significa que Hivos tramita rápidamente las solicitudes de fondos, brinda financiamiento flexible y a largo plazo, está dispuesto a financiar costos clave de una organización y está preparado para asumir riesgos al apoyar iniciativas nuevas y experimentales.

■

■ 5.2.2 Enlaces y redes

■

*promoviendo el trabajo en
red en todos los niveles*

1. Hivos promueve y apoya el trabajo en red y los intercambios entre organizaciones mundiales, por ejemplo entre organizaciones en el Sur & Este, entre organizaciones en el Sur & Este y el Norte, y entre organizaciones en el Norte. El trabajo en red y los intercambios son de vital importancia para que las organizaciones salgan del aislamiento, aprendan de las experiencias de unas y otras, se apoyen mutuamente y, de esta forma, aumenten y se fortalezcan las organizaciones y movimientos sociales.

Como actor global, Hivos está bien posicionado para promover enlaces y trabajo en red, debido a sus propios contactos internacionales, que atraviesan muchas fronteras, su organización sectorial especializada y sus Oficinas Regionales, y debido a que puede brindar los fondos necesarios para el desarrollo de actividades en red. Hivos estimula el uso de las TIC como un recurso poderoso para el trabajo en red y la interacción global.

■

■ 5.2.3 Incidencia y Cabildeo

■

*cabildeo basado en perfil,
experiencia y redes*

1. Las actividades de cabildeo de Hivos se enfocan en el gobierno, los tomadores de decisiones y la opinión pública de Holanda, así como en la Unión Europea, las IFI y otras organizaciones internacionales. En casa y en el extranjero, se pueden distinguir dos dominios principales: cabildeo para reforzar las posiciones de la sociedad civil en la cooperación internacional, y cabildeo sobre temas específicos relacionados con la experiencia de Hivos. Hivos es entusiasta para realizar labores de cabildeo, siempre y cuando su posición sea clara y reconocida, y el esfuerzo pueda tener un valor agregado. Las razones para esto se fundamenta en algunos principios básicos:

- deben vincularse con el perfil, la experiencia y el trabajo en red con contrapartes de Hivos;
 - deben responder y estar arraigadas en las necesidades, habilidades y experiencia de organizaciones contrapartes, y
 - el cabildeo debe hacerse en cooperación con otros, aun cuando solo sea para evitar duplicaciones.
 -
- ...dirigido a actores a nivel (inter)nacional en colaboración con otros...*
2. Al realizar labores de cabildeo ante la OMC, la OIT y otras organizaciones internacionales, Hivos une fuerzas con organizaciones contrapartes internacionales que comparten las mismas preocupaciones. A nivel de la Unión Europea, Eurostep es el principal canal de cabildeo de Hivos, como lo es Eurodad en lo que respecta a temas de deuda y políticas de las IFI, como los procesos de PRSP (documentos estratégicos para la reducción de la pobreza, sigla en inglés). El cabildeo en Holanda está dirigido a influenciar las políticas gubernamentales y los procesos políticos nacionales. Los temas recurrentes son las políticas de cooperación internacional en general y, más específicamente, asuntos de relaciones internacionales y oportunidades equitativas de desarrollo en relación con los intereses de las políticas gubernamental y pública holandesa. Las contrapartes de cabildeo en Holanda son, entre otras, la Federación Sur/Norte (ZNF), MBN (ex GOM) y las organizaciones de la sociedad civil dedicadas a temas específicos (organizaciones temáticas)
- ...apoyado por actividades educativas en Holanda*
3. Hivos también está involucrado en actividades educativas en Holanda, a fin de:
 - reforzar la base de apoyo a la cooperación internacional,
 - contribuir a la concienciación nacional, y
 - estimular la reflexión y el debate críticos sobre temas de desarrollo justo y sostenible a escala mundial.
 -
 - En lo que concierne a contenidos, las actividades educativas usualmente se enfocan en los mismos temas de las actividades de cabildeo de Hivos.
 -

▪ **5.2.4 Compartir conocimientos**

conocimiento como la clave para el desarrollo y la calidad organizacional

1. Compartir conocimientos es crucial por dos razones. El acceso a la información y su intercambio pueden ofrecer oportunidades para un desarrollo autodeterminado de las personas que, normalmente, son excluidas de las fuentes de información sobre procesos que afectan sus vidas. Por otra parte, el intercambio efectivo de conocimiento entre y dentro de las organizaciones mejora su desempeño, evita que la rueda sea reinventada y que se repitan los errores.

...e intercambio de conocimientos como un reto

2. Compartir conocimientos será una prioridad organizacional y estratégica para Hivos. Debido a que el dominio del conocimiento es virtualmente infinito, se requiere una mayor delimitación para que el intercambio de conocimientos sea factible y efectivo. Una primera fase de exploración y experimentación involucrará recoger y almacenar el potencial y el desempeño de las herramientas existentes. Se empezará por compartir conocimientos sobre un número limitado de temas de cabildeo e incidencia.

Hivos quiere desplegar sus propios conocimientos de una manera más sistemática, para beneficio de su amplia gama de contrapartes, y crear una plataforma en la cual las contrapartes mismas (así como otros grupos e individuos interesados) puedan agregar e intercambiar información y conocimientos, y aprender de otras experiencias.

▪ **5.3 Cooperación con organizaciones contrapartes**

una relación transparente, con derechos y obligaciones

1. Hivos se refiere a sus relaciones como “contrapartes” o “socios”. Esto expresa la similitud de intereses y objetivos, así como el papel particular de ambas partes. Sin embargo, la palabra “socio” a menudo se usa muy fácilmente. Hivos se ve a sí mismo y a sus organizaciones contrapartes como organizaciones autónomas e

independientes. Cada cual tiene sus responsabilidades y obligaciones propias, en su contextos locales o nacionales. Hivos busca transparencia y claridad en cuanto a los derechos y obligaciones de sus relaciones, a fin de minimizar los efectos negativos de la desigualdad. No todas las relaciones tienen la misma intensidad. Además, éstas están limitadas en tiempo y nunca existe una igualdad total de poder. Las conexiones financieras implican dependencias. Al igual que Hivos, la mayoría de las organizaciones contrapartes no pueden funcionar sin financiamiento externo. Necesitan manejar y potenciar sus recursos atrayendo a más de un donante u otra fuente de apoyo, financiero y de otra índole.

selección de las contrapartes "correctas"

2. Para ser exitoso, Hivos debe identificar y seleccionar a las organizaciones contrapartes "correctas", en el sentido de asegurar que la cooperación conducirá al logro de metas compartidas. ¿Encaja una contraparte dentro de la política general, sectorial y geográfica de Hivos? ¿Tiene las cualidades apropiadas y el potencial para ser aún mejor? Criterios de relevancia, calidad organizacional e integración en el contexto institucional van de la mano. Las condiciones para que Hivos apoye a las organizaciones son:

- que tengan una visión clara de su papel y objetivos;
- que sean suficientemente profesionales en su campo de acción;
- que se puedan posicionar claramente en su propio contexto;
- que sean responsables ante sus socios; y otros actores sociales relacionados;
- que tengan una estructura interna transparente; y
- que sus estrategias sean suficientemente creativas para influenciar áreas más amplias de acción social.
-
- Las organizaciones contrapartes deben ser efectivas y eficientes. Una organización efectiva sabe lo que quiere lograr, es capaz de conseguirlo y también es capaz de evaluar el nivel de logro. Ser eficiente significa que la organización tiene una idea clara del costo de sus logros, y de que los costos son razonables en su contexto. Al evaluar a sus organizaciones contrapartes y aplicar estándares de calidad, Hivos toma en consideración las diferencias en su tamaño y su capacidad.
-

reconocimiento del potencial de individuos

3. La red de Hivos está conformada principalmente por organizaciones. No obstante, Hivos reconoce que individuos inspirados e inspiradores pueden hacer que una organización funcione, y que existen muchos de estos individuos con buenas iniciativas y un gran compromiso, que puede que no estén vinculados a una organización. Hivos apoya a tales individuos porque reconoce el papel innovador que pueden desempeñar.

financiamiento de proyectos, programas u organizaciones

4. Hivos provee fondos para actividades específicas (financiamiento de proyectos), para programas o para la organización como tal. En este último caso, la organización por sí sola decide el mejor uso de los fondos, dentro de los objetivos acordados en el contrato. Este tipo de financiamiento es una expresión de la confianza de Hivos en su contraparte, luego de una cooperación fructífera y de la calidad mostrada por la organización en las primeras etapas de colaboración.

Hivos brinda en forma directa financiamiento para subvenciones y ha creado un arreglo especial para la canalización de fondos de crédito para actividades económicas.

mejoramiento de capacidades por medio de la experiencia externa

5. Las organizaciones contrapartes necesitan desarrollar sus capacidades. El desarrollo organizacional y la creación de capacidades supone una inversión de tiempo y recursos. Con frecuencia esto requiere la asesoría de expertos externos. El personal de Hivos no brinda tal apoyo por sí mismo, pero puede ayudar a las organizaciones contrapartes a identificar necesidades y fuentes de apoyo externo. Hivos promueve que sus organizaciones contrapartes incluyan en sus presupuestos las actividades de creación de capacidades y desarrollo organizacional, y está de acuerdo en utilizar sus fondos con este propósito.

Hivos:
diez años como máximo, con excepciones debidas a la calidad

6. Lograr resultados sostenibles toma tiempo. El financiamiento de largo plazo es una necesidad básica de muchas organizaciones contrapartes. Hivos está dispuesto a proveer tal financiamiento, pero no para siempre. Al principio de una relación con la contraparte, Hivos explícitamente manifiesta su voluntad de comprometerse con un

período de financiamiento que puede ser diferente para cada caso particular, pero tiene un máximo de diez años, por medio de contratos subsecuentes. Se espera que la organización contraparte se prepare para la etapa posterior al financiamiento de Hivos. Si la relación se mantiene activa luego de diez años, se lleva a cabo una evaluación para juzgar si existen razones específicas para prolongar la cooperación. Estas pueden ser el valor agregado de la organización contraparte y sus programas en el contexto local o internacional, o su papel en desarrollos innovadores.

5.5 Alianzas de donantes

la cooperación de donantes da resultado en el Norte y el Sur

1. Aunque Hivos busca cada vez más cooperación con organizaciones fuera del sector de desarrollo, también tiene relaciones con numerosas organizaciones colegas (donantes). Todas ellas están activas dentro del mismo ámbito y algunas son guiadas por los mismos valores que Hivos o comparten fragmentos de su historia. Hivos considera estas relaciones paralelas como herramientas que pueden fortalecer su posición *vis-á-vis* el público y la política, pero también, aunque un tanto diferente, *vis-á-vis* las organizaciones contrapartes del Sur que Hivos apoya y financia. Para ellas, la coordinación entre los donantes es esencial, especialmente desde el punto de vista de la economía de esfuerzos contables y de presentación de informes. Hivos promueve activamente la subordinación de requisitos individuales de los donantes a las necesidades colectivas.

plataforma GOM, vital para un PCF basado en la sociedad civil

2. Existen dos grupos de organizaciones colegas que son de especial importancia para Hivos: las organizaciones holandesas de co-financiamiento, que desde hace tiempo conforman la plataforma GOM, y el relativamente nuevo grupo de organizaciones europeas afines "Alliance2015". Hivos mantiene una relación activa con ambos grupos, por diferentes razones.

En la plataforma GOM un amplio espectro de organizaciones donantes, cada una de ellas con un gran portafolio, y el gobierno holandés, definen los contenidos del Programa de Co-Financiamiento (PCF), entendiendo por contenidos políticas e instrumentos, incluyendo evaluaciones. La responsabilidad política del Ministerio de Cooperación para el Desarrollo es incuestionable, pero los socios del PCF son las agencias co-financiadoras y sus constituyentes. Un segundo e importante papel de la plataforma MBN (ex GOM) es crear un punto de encuentro en diferentes niveles de la formulación y la implementación de políticas. Un tercer papel de la plataforma MBN (ex GOM) es político: debatir acerca de la importancia de una cooperación internacional guiada por la sociedad civil y, desde esa perspectiva, evaluar las políticas internacionales holandesas. Hivos valora los tres papeles de MBN (ex GOM) como esenciales para su trabajo profesional.

Alliance 2015: la plataforma europea más importante para la coordinación de Hivos

3. Alliance2015 es para Hivos una plataforma fundamental de organizaciones donantes seculares y afines. Las organizaciones contrapartes se adhieren a los valores de la Declaración de Derechos Humanos de la ONU y están comprometidas con la eliminación de la pobreza y el *empoderamiento* de los grupos marginados. Dado este panorama, todos los miembros de la alianza están inspirados por el significado político de las Metas del Milenio en sus aspiraciones para el año 2015 (ver apartado 2.3), aunque las fortalezas y estrategias de los socios sean diferentes.

En Alliance2015, las organizaciones que trabajan en el campo humanitario y en el desarrollo estructural combinan sus esfuerzos en un nivel práctico. La Alianza valora el poder de la diversidad. Sus socios vienen de diferentes entornos, cada uno con su identidad nacional distintiva. En vez de convertirse en otra organización multinacional homogénea, la Alianza quiere que sus diferencias y fortalezas se complementen.

Hivos considera a la Alianza como su principal plataforma europea para la coordinación y cooperación prácticas. Ya sean bilaterales, tripartitas o incluyendo a más miembros de la Alianza, todas las modalidades cuentan y pueden marcar la diferencia para los receptores del Sur y los financiadores del Norte. Hivos está comprometido con el éxito de esta iniciativa.

-
- **5.5 Oficinas Regionales**
-

el enfoque descentralizado lleva al establecimiento de Oficinas Regionales...

1. El establecimiento de Oficinas Regionales fue una consecuencia lógica del análisis y la política plasmados en el documento "Acceso al Poder": Hivos quería llegar hasta organizaciones contrapartes que estuvieran desempeñando un papel en los procesos sociales y políticos en sus entornos inmediatos y regionales. Dado que las escogencias básicas en las políticas de Hivos no han cambiado, el enfoque descentralizado sigue teniendo validez. La presencia en forma de Oficinas Regionales con personal local ayuda a comprender el contexto y la cultura locales. Estas oficinas también facilitan la cooperación con contrapartes locales: estas pueden contactar a Hivos más fácilmente y hacerla responsable con solo hacerse presentes y discutir lo que consideren necesario. Las Oficinas Regionales en ocasiones juegan un papel activo en la sociedad civil local y regional. En general, las experiencias con Oficinas Regionales son positivas. Han facilitado respuestas adecuadas a situaciones sociopolíticas cambiantes y han demostrado que tienen valor agregado para las organizaciones contrapartes.

...que hoy en día también brindan una base para el cabildeo internacional

2. La política de descentralización de los años pasados podría ser contrarrestada por una serie de desarrollos recientes:

- creciente importancia de estar activos en la arena de la sociedad civil internacional ;
- mayores posibilidades de estar activos en labores de cabildeo e incidencia en los ambientes europeos de Hivos; y
- posibilidades de comunicación por medio de TIC, lo que podría reducir la necesidad de presencia local.

- Sin embargo, estos factores no conducirán a un cambio en la política de descentralización de Hivos. La presencia local puede fortalecer de manera significativa la cooperación Sur-Norte y Sur-Sur, así como las actividades y contactos con que las Oficinas Regionales alimentan las labores internacionales de cabildeo e incidencia. Asimismo, las oficinas pueden aportar análisis y visiones de la realidad para debates en la arena regional e internacional.

Hivos:
continuando la fórmula de las Oficinas Regionales de manera adaptada

-
- 3. Hivos considerará la fórmula de Oficinas Regionales para otras regiones, manteniendo un balance entre Hivos en Holanda y sus Oficinas Regionales. Las modalidades de trabajo de estas últimas no serán uniformes y podrán diferir según las necesidades y oportunidades regionales. Las posibilidades de cooperar con organizaciones afines, especialmente con socios de Alliance2015, también difieren de una oficina a otra. Nuevas Oficinas Regionales podrían establecerse en Africa del Este y/o Suramérica. Además, vale la pena continuar experimentando con nuevas formas de estructuras de base locales.

-

▪ 6. RESULTADOS

▪

▪ 6.1 Enfoque en resultados: expectativas y limitaciones

▪

ser un pequeño jugador en un campo con muchos actores

1. La cooperación para el desarrollo existe como una consecuencia de la incapacidad de actores políticos y de mercados influyentes para enfrentar de un modo eficaz los problemas de la pobreza y la desigualdad globales. Sin embargo, las decisiones en el ámbito político y económico tienen un impacto mucho mayor sobre la reducción de la pobreza que el que la cooperación para el desarrollo podría tener alguna vez. El hecho de que la cooperación para el desarrollo sea un factor relativamente pequeño, tiene consecuencias para sus estrategias y la evaluación de sus resultados:

- si apunta a resultados estructurales y sostenibles, la cooperación para el desarrollo no puede trabajar en forma aislada; debe operar con la perspectiva de influenciar a actores más poderosos e incidir en procesos políticos y económicos en los niveles meso y macro;
- en consecuencia, sus resultados y su impacto serán en parte indirectos y se verán fuertemente influenciados por factores externos;
- a fin de lograr resultados en este campo de “grandes jugadores”, la cooperación para el desarrollo debe buscar estrategias no convencionales, lo cual significa asumir riesgos e -inevitablemente- fracasos además de éxitos;
- tanto las ambiciones de la cooperación para el desarrollo como las expectativas con respecto a su impacto deben ser realistas y proporcionales a su alcance y su peso relativo.

...hace difícil distinguir los “propios” resultados

2. Como organización profesional dedicada, Hivos está comprometida con la obtención de resultados. Al mismo tiempo, sabe que con frecuencia será difícil, o hasta imposible, atribuir los resultados a las actividades de un donante o una contraparte en particular. O incluso del todo evaluar el cambio social y político. Esto no significa que en tales casos no existan resultados. Ni tampoco exime a Hivos de su responsabilidad básica de hacer que los resultados sean visibles o, al menos, plausibles.

Las razones para apegarse a una actitud orientada hacia los resultados son:

- como organización de aprendizaje, Hivos necesita un análisis sistemático de sus resultados en relación con sus objetivos y estrategias;
- como organización pública, Hivos quiere rendir cuentas de sus esfuerzos ante sus fundadores, colaboradores y auspiciadores financieros.
- como organización dedicada a la cooperación internacional, Hivos desea alimentar el debate público con ejemplos de éxito, pero también con ejemplos de dilemas y expectativas irreales.

...resultados establecidos dentro de la amplia gama de metas del desarrollo internacional...

3. Hivos evalúa sus resultados en función con sus objetivos, que han sido fijados dentro del marco de metas de desarrollo establecidas internacionalmente. Una mejora sostenible en la situación de los ciudadanos marginados, así como la efectividad de las organizaciones que los representan, sigue siendo la piedra angular en cuanto a los resultados del trabajo y los esfuerzos de Hivos.

Las conferencias internacionales de Naciones Unidas de las últimas décadas han resultado en metas internacionales para la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible, como las “Metas de Desarrollo del Milenio” que se espera haber alcanzado en el año 2015, y otras metas internacionales en los campos de derechos humanos, igualdad de género y calidad democrática de la gobernabilidad. Las metas de Hivos y sus escogencias de política se insertan naturalmente dentro de este amplio marco de trabajo, donde ocupan una esquina (una posición) distintiva. Hivos se compromete con las metas de estas conferencias y acuerdos internacionales y espera lo mismo de sus organizaciones contrapartes.

resultados en diferentes niveles

4. Los resultados en diferentes niveles de operación están interrelacionados. De manera continua Hivos se esfuerza por hacer más coherente su política: objetivos y resultados en el ámbito local deben encajar en y contribuir con los obtenidos en niveles más

altos. Y lo contrario también es cierto: el logro de objetivos en el contexto internacional debe tener un impacto positivo sobre las metas por las que están luchando las organizaciones contrapartes a nivel local.

promedio de éxito

5. Debido a que las políticas de sus organizaciones contrapartes a menudo siguen sendas no conocidas, Hivos considera que su trabajo es exitoso si un tercio de las actividades contribuyen efectivamente al logro de los objetivos establecidos, si otro tercio tiene el potencial de conseguirlos en un tiempo razonable y si los fracasos y desengaños están limitados al tercio restante.

■

■ 6.2 Evaluación interna de calidad y desempeño

■

relación entre el desempeño de Hivos y los resultados de sus contrapartes

1. Hivos está consciente de que su desempeño -que coincide en gran medida con el de sus organizaciones contrapartes- es la clave de su propia existencia. Por supuesto, existe un vínculo entre la calidad y desempeño organizacionales de Hivos y los resultados de sus contrapartes. En primer lugar, Hivos tiene que identificar a las organizaciones correctas según las circunstancias. Segundo, Hivos contribuye a la capacidad y efectividad de sus contrapartes: directamente por los servicios que provee -financiero, político y a través del trabajo en redes y el intercambio de conocimiento-, pero también indirectamente, por la forma en que brinda esos servicios.

auditorías y certificaciones ISO

2. Como organización profesional, Hivos asume total responsabilidad por sus acciones y su desempeño. Como organización de aprendizaje, ha organizado sus sistemas de calidad y está deseosa de efectuar mejoras. Hivos ha optado por ser una organización certificada por la ISO². El departamento de programas de las Oficinas Centrales recibió su certificado ISO en el año 2000, y las Oficinas Regionales lo hicieron en el 2001. Cada año una agencia contable reconocida internacionalmente audita los informes financieros y los sistemas de reporte de Hivos. Asimismo, Hivos exige informes anuales auditados a sus organizaciones contrapartes, al punto que el 75% de todos los fondos gastados por Hivos es oficialmente auditado.

acuerdo sobre resultados esperados, justificación posterior

3. Hivos y sus organizaciones contrapartes establecen relaciones contractuales. Por tanto, las evaluaciones de resultados se basan en un sistema de acuerdos sobre objetivos y resultados esperados de antemano -y así plasmados en el contrato- y dejando para etapas posteriores las justificaciones que sean necesarias.

Por parte de Hivos, esto supone confianza en la calidad y buen juicio de sus socios; de parte del socio, significa hacerse responsable de, y estar comprometido con, el logro de esos resultados. Ambas partes reconocen el hecho de que, dentro de los márgenes de los objetivos acordados, las organizaciones de la sociedad civil necesitan suficiente espacio para reaccionar de manera adecuada a un contexto cambiante.

la búsqueda de un sistema eficaz de monitoreo y evaluación

4. En consulta con sus colegas del PCF -y en el marco del sistema de calidad del PCF que se desarrollará en los próximos años- Hivos está revisando y mejorando su sistema de monitoreo y evaluación (M&E). El reto es desarrollar un sistema que sea efectivo y manejable y que responda a las necesidades de Hivos y las de los distintos actores sociales relacionados con la organización. Aparte de justificar el gasto de los fondos, la evaluación supone ser un proceso de aprendizaje que resulte en prácticas mejoradas. La atribución y la agregación son problemas reconocidos internacionalmente en las evaluaciones e informes de resultados de las agencias donantes; son inherentes a la "cadena de ayuda". Considerando este hecho, y la diversidad de sus cerca de 750 contrapartes y sus contextos, Hivos no pretende desarrollar un sistema M&E que sea totalmente abarcador y que produzca resultados incuestionables. Se enfocará en métodos e indicadores significativos y manejables para sus socios, que además contribuyan al proceso de aprendizaje tanto de las organizaciones contrapartes como de Hivos. Esto implica:

- inversión en la capacidad de las contrapartes para mejorar y "apropiarse" de sus

² International Standardization Organization.

- propios sistemas de evaluación de desempeño;
- uso de una combinación razonable de elementos cuantitativos y cualitativos;
- aceptación de presunciones fundamentadas y un grado plausible de causalidad entre las intervenciones y los resultados.

7. RECURSOS Y ORGANIZACIÓN

7.1 Consecuencias para la organización

continuidad combinada con nuevos elementos de política

1. Este documento de política se basa en gran parte en la riqueza de experiencia de experiencia acumulada por Hivos desde la publicación de “Acceso al Poder”, combinada con nuevas oportunidades. El carácter y las fortalezas de Hivos se toman en cuenta, así como su posición en la sociedad civil internacional. Aunque la continuidad es un rasgo significativo de este documento, es posible identificar una serie de nuevos acentos de política:

- el deseo de extender el trabajo de Hivos más allá del financiamiento, a través del cabildeo, el trabajo en redes y el intercambio de conocimiento;
- la creciente importancia de estar activos en la arena de la sociedad civil internacional, combinada con más actividades en el ambiente local de Hivos;
- la intención de buscar más coherencia y sinergia en el desarrollo de sus ámbitos sectoriales de política;
- el deseo de abrirse a nuevas iniciativas y a actividades de pequeña escala

▪ Este documento de política anuncia una continuidad de la política de descentralización de Hivos, que podría conducir a un incremento en el número de Oficinas Regionales.

balance entre centralización y descentralización...

2. La tendencia hacia la centralización y la tendencia hacia la descentralización parecen contrarrestarse entre sí. La primera conllevará tareas adicionales para la Oficina Central de Hivos, mientras que la segunda añadirá tareas a las Oficinas Regionales. Para la organización Hivos como un todo, ambos desarrollos vistos en conjunto revelan una necesidad de reordenar -si es posible- y aumentar las capacidades de su personal.

...aunque los nuevos acentos de política pueden llevar a una reubicación

3. Tan necesarios como los aspectos cuantitativos son algunos cambios cualitativos en el ordenamiento de la organización de Hivos, aunados a un cambio en la cultura laboral. Comunicación, trabajo en red, experiencia en políticas e intercambio de conocimientos son algunos de los temas principales. La mayoría de los nuevos desarrollos se centran en los ámbitos de política de Hivos y, en menor grado, alrededor de las regiones geográficas en las que Hivos está trabajando. El resultado final serán cambios en la ubicación de recursos y capacidades, en primera instancia en la Oficina Central de Hivos, pero también en sus Oficinas Regionales. Un factor crítico de éxito es la experiencia, combinada con una actitud proactiva y entusiasta ante las posibilidades de la comunicación por medio de las TIC. Hivos ajustará su organización a partir de estas líneas. Para ser la entidad innovadora que desea ser, Hivos debe mantener y estimular más la cultura abierta de la organización, una estructura de toma de decisiones descentralizada, y pensar más allá de las líneas y estructuras existentes.

7.2 Recursos humanos

personal : clave en el desempeño de Hivos

1. El desempeño de Hivos depende mucho de la capacidad y la motivación de su personal. Hivos quiere asegurar un ambiente laboral estimulante a fin de propiciar un óptimo desempeño de su personal.

las nuevas actividades requieren una adecuada capacidad del personal

2. Para aumentar sus actividades de cabildeo y de enlaces, el personal de Hivos dedicará más tiempo a estas labores. Las destrezas y la experiencia que se necesitan para ello deben ser evaluadas y mejoradas. Identificar, evaluar, apoyar y monitorear actividades innovadoras son a menudo tareas muy intensas. Hivos busca mantener un balance entre la capacidad del personal invertida en actividades innovadoras y las capacidades requeridas para su programa “regular”.

intercambio de conocimientos como una

3. Se necesitan recursos humanos adicionales para facilitar la puesta en marcha de un sistema de intercambio de conocimientos. Los miembros del personal requerirán

actitud esencial

tiempo para compartir sus conocimientos y experiencias, para hacer uso del conocimiento de otros y para promover una cultura de conocimiento compartido. Deberá estimularse y facilitarse una mejora en las comunicaciones y el intercambio de conocimientos dentro y entre sectores, oficinas continentales, oficinas regionales e instancias de apoyo. El intercambio de conocimientos es solo un componente de una organización de aprendizaje. Otros requisitos para mejorar el desempeño de la organización y la capacidad del personal son la retroalimentación, las revisiones anuales, la evaluación, el análisis e integración de los resultados en el ciclo de la política.

7.3 Marco de planeamiento estratégico

nuevo: planes continentales de cuatro años, a partir del 2003

1. Las políticas generales y sectoriales de Hivos se formulan a nivel organizacional y se aplican dondequiera que Hivos esté activo: África, Asia, América Latina, Europa del Este y el Norte. No son específicas para cada contexto diferente.

Hasta ahora, Hivos ha trabajado con base en Planes Continentales en ciclos de cinco años. A partir del 2003, utilizará planes “multi-anuales” que coincidan con la aplicación del DGIS por parte de esta organización. Los Planes Continentales tendrán un carácter revolucionario, en el sentido de que, anualmente, la perspectiva de cuatro años será actualizada y enfocada para los años siguientes.

los planes continentales brindan el contexto para las políticas de Hivos e identifican nuevas oportunidades

2. Los Planes Continentales proveen el contexto necesario para la implementación de las políticas de Hivos. Para cada continente se hace un análisis de las realidades y tendencias de los países y subregiones involucradas, en relación con desarrollos internacionales relevantes. Las decisiones de política, como el inicio o la finalización de la intervención en un país determinado, también se indican en estos planes. Los Planes Continentales señalan las oportunidades para que Hivos se involucre y especifican las opciones estratégicas adoptadas: prioridades sectoriales, selección de organizaciones y movimientos a los que se brinda apoyo, y temas para cabildeo internacional. También incluyen los objetivos para todo el período, desglosados y descritos en términos operativos para el año venidero, así como indicativos de erogaciones financieras por sector y país, en línea con directrices continentales definidas a nivel central.

reducción de las opciones de programas

3. La escogencia de programas a nivel de país se hace con base en:
 - un análisis del contexto y del proceso sociopolítico;
 - las necesidades y oportunidades específicas dentro de los ámbitos sectoriales de la política de Hivos;
 - otras limitaciones y oportunidades específicas del contexto;
 - la red de contrapartes de Hivos existente; y por último, pero no menos importante,
 - el asunto en torno al cual los actores del contexto local se consideran actores críticos (estratégicos) para el cambio.

consultas continentales

4. Cada cuatro años, Hivos se reúne con sus contrapartes en cada continente. Durante estas consultas las organizaciones contrapartes articulan e intercambian sus visiones y experiencias, las cuales contribuyen al desarrollo de las políticas y estrategias de Hivos.

7.4 Financiamiento

Hivos: énfasis en el financiamiento público

1. Hivos se considera una organización sin fines de lucro arraigada en, y perteneciente a, la sociedad civil. La misión y compromiso básico de Hivos es con las personas pobres y marginadas -y sus organizaciones- en países del Sur & Este y, en menor grado, en Europa del Sureste. En sus escogencias de política, Hivos se guía primero y antes que nada por su percepción de las prioridades y oportunidades dentro de sus áreas de trabajo, y no por las prioridades y preferencias (tradicionales) del mercado privado de consecución de fondos.

Esto implica que para la mayor proporción de sus recursos Hivos quiere depender del mercado de fondos públicos. Hivos ha escogido ser una organización que pertenece al dominio público. Una dependencia “activa” supone un diálogo abierto y activo con los principales actores del mercado público: gobierno y sectores políticos y –en el otro lado– organizaciones líderes de la sociedad civil. Estas últimas son competidoras y colegas al mismo tiempo, lo que demuestra los angostos márgenes entre la competencia y la cooperación.

fortaleza de Hivos en los fondos públicos de Holanda

2. En cuanto a fondos públicos, las fortalezas de Hivos (“unique selling points”) de Hivos se concentran en:

- su apertura, articulada a su búsqueda de la calidad;
- su compromiso con la innovación, vinculada con su deseo de reservar espacio para pequeñas iniciativas, y
- el carácter específico de algunos de sus ámbitos sectoriales (crédito, cultura, VIH/sida, TIC y derechos de las personas GLBT³, entre otros).

-
- El Programa de Co-financiamiento (PCF) holandés permite a Hivos desarrollar su política. Financiado con el dinero de los contribuyentes, el PCF está firmemente arraigado en la sociedad holandesa y basado en una larga y bien fundada tradición de delegación en diversos sectores sociales.
-

...y en cuanto a fondos públicos europeos....

3. El Programa de Co-financiamiento de la Unión Europea -semejante hasta cierto punto al PCF holandés, pero que todavía trabaja sobre una tradicional base de proyectos, es la segunda opción de mercado público donde Hivos obtiene sus fondos. Las diferentes líneas sectoriales del presupuesto de la Unión Europea pueden convertirse en una tercera e importante fuente. Para que eso suceda, resulta esencial la cooperación con organizaciones hermanas afines de Europa (Alliance2015, por ejemplo), así como una posición activa *vis-á-vis* las políticas de la Comisión Europea y su implementación.

es apoyado por sus “unique selling points” (puntos únicos de venta) en el mercado privado

4. Su preferencia por el mercado público limita el margen de maniobra de Hivos en el mercado privado de fondos. Hivos como recolector y negociador de fondos privados no debe interferir, de manera alguna, con Hivos como canal para los fondos públicos de cooperación para el desarrollo. Esto significa, por ejemplo, que en el área más tradicional de consecución de fondos privados Hivos limita sus acciones a sus colaboradores humanistas, y no compite con colegas afines del PCF que tienen portafolios bien arraigados en la consecución de este tipo de fondos.

Sobre todo, implica que Hivos busca posibilidades de consecución de fondos que apoyen de manera creativa sus puntos únicos de venta (unique selling points) en el mercado público. Un enfoque tipo consorcio como el de Stop Aids Now es un ejemplo, el North-South Savings and Guarantee Account, que Hivos ha desarrollado con el Banco Triodos, es otro. En ambos casos, el método de consecución de fondos apoya la posición de política específica de Hivos en los ámbitos sectoriales.

³ Gays, lesbianas, bisexuales y transexuales.