



INFORME ANUAL RESUMIDO DE PSO 2009

# Aprender de las relaciones entre el Norte y el Sur

# Índice

<b>Prólogo del presidente</b>	<b>4</b>
<b>Prólogo de la directora</b>	<b>5</b>
<b>Datos de PSO en 2009</b>	<b>6</b>
<b>Organigrama</b>	<b>7</b>
<b>Aprender de las relaciones entre contrapartes del Norte y del Sur</b>	<b>8</b>
<b>Temas de conocimientos sobre el fortalecimiento de la capacidad</b>	<b>9</b>
<b>Aprendizaje individual de las organizaciones</b>	<b>12</b>
<b>Aprendizaje colectivo de las organizaciones</b>	<b>16</b>
<b>Del aprendizaje de la práctica a los conocimientos genéricos</b>	<b>17</b>
<b>Planificación, Seguimiento y Evaluación</b>	<b>18</b>
<b>Colocación de expertos</b>	<b>20</b>
<b>Lista de las organizaciones miembro a 31 de diciembre de 2009</b>	<b>21</b>
<b>Composición de la dirección</b>	<b>21</b>
<b>Colofón</b>	<b>23</b>



# Prólogo

## Prólogo del presidente

Todas las actividades de PSO están destinadas al fortalecimiento de las organizaciones de desarrollo de los Países Bajos de modo que estén bien equipadas para ayudar a sus contrapartes del Sur a convertirse en actores fuertes de la sociedad civil. En 2009, PSO consolidó su posición y su función como centro de conocimiento en el ámbito del fortalecimiento de la capacidad. Se han adoptado medidas relevantes gracias a las cuales se puede aprender más y mejor de las relaciones entre contrapartes del Norte y el Sur. En el presente informe se exponen casos fascinantes de lo que se puede conseguir con el aprendizaje en la práctica del desarrollo.

En 2009, PSO hizo grandes avances respecto de la colaboración con homólogas del Sur, y también al ofrecer una forma participativa de realizar la planificación, seguimiento y evaluación. Además, se introdujo el programa de aprendizaje temático, una herramienta que consolida la función de PSO como nexo entre los centros de investigación y la sociedad. Así, se capacita a las organizaciones de desarrollo de los Países Bajos para que aprendan de la práctica, prueben los conocimientos adquiridos en la práctica y generen nuevos conocimientos, con un buen asesoramiento junto a sus contrapartes del Sur.

Como presidente de PSO, también participo activamente en el debate actual sobre la cooperación al desarrollo. Mantenemos conversaciones con la Dirección General de Cooperación Internacional sobre el futuro y sobre la mejor forma de organizar el mundo de los conocimientos sobre cooperación al desarrollo. PSO es una organización que aprende, fuertemente vinculada al trabajo de sus miembros sobre el terreno. Gracias a ello, es apreciada como centro de conocimientos y práctica en el ámbito del fortalecimiento de la capacidad en todo el sector del desarrollo. Y PSO tiene la ambición de crecer significativamente en este sector.



El trabajo de fortalecimiento de PSO generalmente es indirecto, pero funciona a largo plazo. Espero que la lectura de los ejemplos del informe anual sea inspiradora. Son ejemplos del efecto que producen los cambios en el comportamiento y en las organizaciones, y que permite que más personas y más sociedades puedan destacar y desarrollarse. ¡Estoy orgulloso de que PSO contribuya a ello!

Marnix van Rij, presidente

## Prólogo de la directora

En 2009, hice varios viajes para visitar a distintas organizaciones contraparte de nuestras organizaciones miembro. Lo que más atrajo mi atención, fue cuán distintas son las organizaciones con las que colaboran nuestros miembros. Mientras las organizaciones religiosas, con su ayuda directa, suelen ser la única esperanza para un futuro mejor de personas vulnerables en los barrios marginales de Nairobi, otras organizaciones se dedican a la investigación, la promoción (advocacy) y las campañas. Ahora que surgen debates sobre si las organizaciones civiles neerlandesas tienen suficiente valor añadido en materia de cooperación al desarrollo, por mi propia experiencia puedo afirmar que las organizaciones sociales del Sur sacan un gran provecho de la creación de una red internacional de organizaciones sociales que las ayudan con consejos, acciones y recursos. Recursos que las ONG del Sur y las organizaciones de base no pueden obtener adecuadamente de su propia sociedad. La recaudación de fondos local,

sin embargo, es cada vez más importante. Ahora que empieza a perfilarse una clase media en varios países, y también en África, crecen también las posibilidades de recaudar fondos de la población autóctona. En países de Latinoamérica y el Sur de África ya es más habitual que, por ejemplo, en Ghana o Kenia. Las organizaciones neerlandesas hacen bien en tenerlo en cuenta y en ayudar a sus contrapartes a fortalecer su capacidad en el ámbito de este tipo de recaudación de fondos.

En la Asociación PSO, en 2009 se compartieron muchas experiencias y se aprendió mucho. Uno de los momentos álgidos fue el premio a la Innovación, en el que TEAR, STRO y la Fundación para la Población Mundial (WPF, por sus siglas en inglés), mostraron a sus organizaciones homólogas de los Países Bajos las nuevas formas de crear capacidad con sus contrapartes del Sur que habían investigado. Otro gran hito fue el Diálogo de Moshi: una reunión entre empleados de organizaciones sociales de los Países Bajos, Dinamarca y África Oriental. Las relaciones entre el Norte y el Sur estuvieron muy presentes en el programa, pero también fueron importantes la influencia de un sistema de ayuda al desarrollo, el comportamiento en las relaciones, las diferencias culturales y los prejuicios. PSO procesará los resultados de este diálogo en sus actividades de 2010.

En 2009 también se iniciaron los preparativos para una nueva fase hacia 2010. Muchos países tantearon las posibilidades de formar alianzas con organizaciones homólogas de los Países Bajos, a petición del Ministerio. Estos acuerdos son positivos, especialmente en países donde hay muchas organizaciones neerlandesas activas. Sin embargo, aun más importante es lograr acuerdos en el propio país con las organizaciones locales relevantes, es decir, no sólo con las de los Países Bajos.

PSO también se ha enfrascado en una interesante discusión sobre su futuro con sus miembros y el Ministerio de Asuntos Exteriores. En estas conversaciones, la Asociación, junto con

la asociación Partos, ha dejado claro que es necesario relacionar el aprendizaje y los conocimientos con la práctica. Con los itinerarios de aprendizaje, las actividades de aprendizaje colectivo y los nuevos programas de aprendizaje temático, PSO está trabajando precisamente en ello. La asociación aspira a convertirse en un nexo entre la ciencia y la práctica, y quiere seguir avanzando en este sentido.

El presente informe anual resumido ofrece un breve resumen de los progresos y los resultados de las actividades de PSO. Los nuevos métodos de trabajo que se iniciaron en 2007 han empezado a dar sus frutos. Aunque nuestra misión es poner en práctica los cambios en el Sur, ahora nos damos cuenta de lo complejo que resulta conseguir cambios en nuestros propios departamentos. La Asociación PSO, ha establecido como prioridad de su programa el aprendizaje conjunto. Espero que la lectura del presente informe dé una visión de la contribución de PSO, sus miembros y las contrapartes del Sur a la consecución de un mejor rendimiento y mejores resultados para sus grupos objetivo.

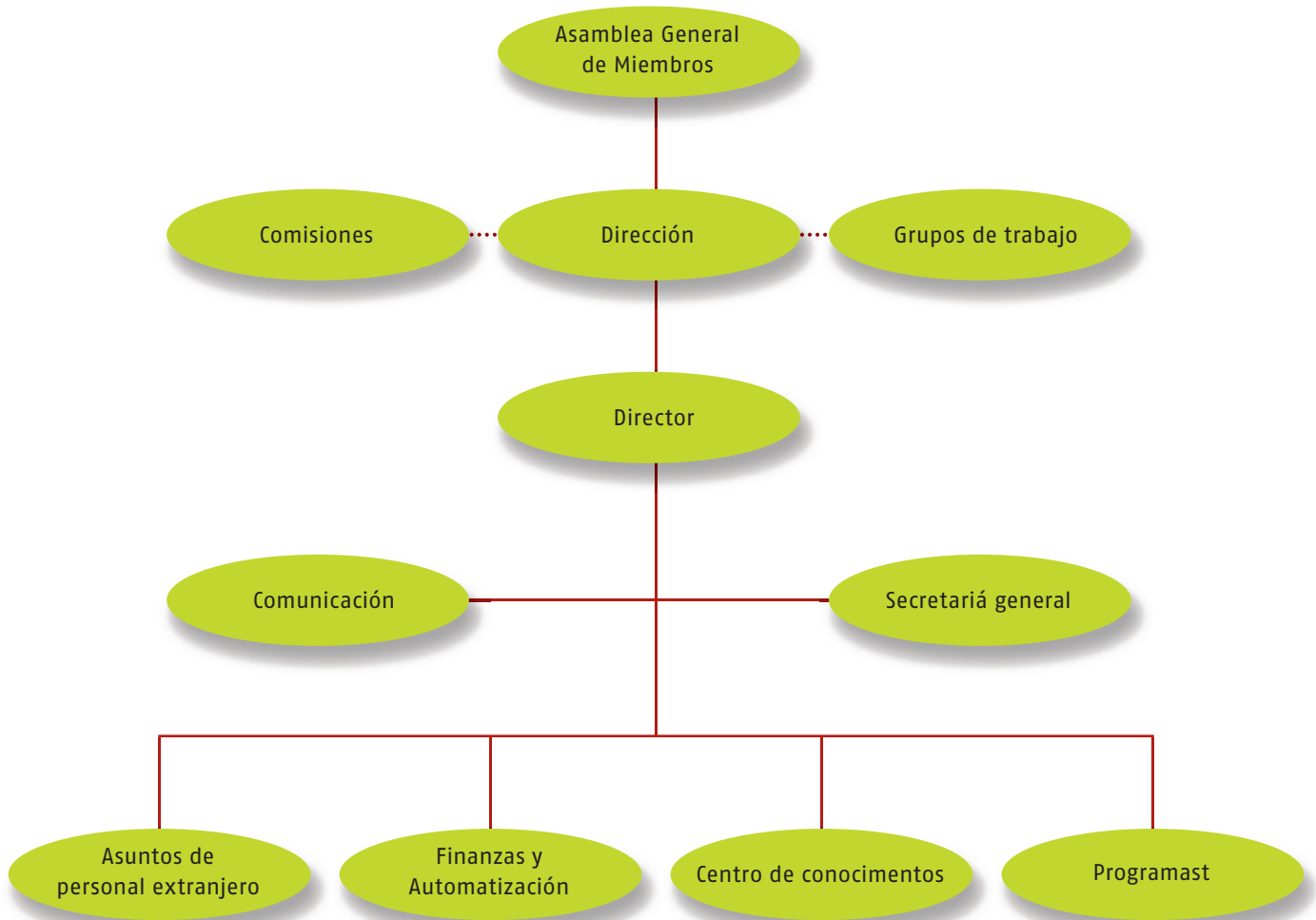
Margo Kooijman, directora



# Datos de PSO en 2009

- En 2009 la Asociación PSO contaba con 53 organizaciones de desarrollo como miembros.
- En 2009, PSO dio la bienvenida a 4 nuevos miembros. dance4life, SOMO, Waste y SOS-Kinderdorpen.
- PSO asesoró a 39 organizaciones en un itinerario de aprendizaje individual destinado al fortalecimiento de sus contrapartes del Sur.
- 899 participantes asistieron a una actividad de aprendizaje colectivo de PSO para aprender más sobre el fortalecimiento de la capacidad.
- PSO desarrolló una herramienta de aprendizaje temático: el programa de aprendizaje temático facilita las relaciones entre el sector de la investigación y la práctica del fortalecimiento de la capacidad.
- Durante este ejercicio, se desarrolló un innovador sistema de planificación, seguimiento y evaluación.
- La función como centro de conocimientos de PSO giró en torno a temas actuales del fortalecimiento de la capacidad.
- PSO realizó 9 revisiones intermedias (*mid-term review*) y evaluaciones.
- En 2009, se facilitó la colocación de unos 600 expertos en desarrollo.
- PSO financió 382 actividades en el ámbito del desarrollo de la capacidad de sus miembros en países en desarrollo.
- PSO percibió 22,9 millones de euros en concepto de subvenciones para sus actividades. De estos, 19,8 millones de euros se destinaron directamente a la financiación de proyectos y programas de las organizaciones miembro.
- Dos nuevos miembros se incorporaron a la dirección: Leen Verbeek, gobernador civil de la provincia de Flevoland y Antoinette Gosses, ex periodista y asesora superior del Ministerio de Asuntos Exteriores
- En total, 44 empleados trabajaron en PSO distribuidos en seis departamentos.

# Organigrama



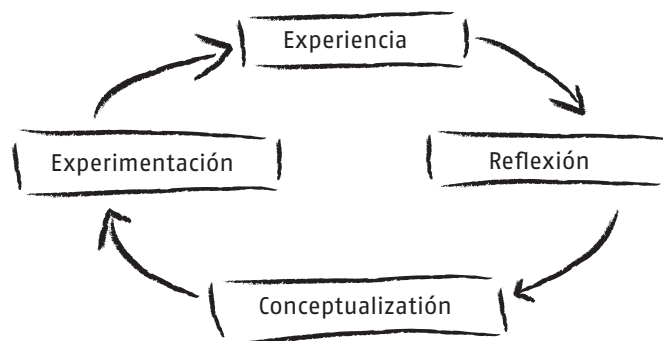
# Aprender de las relaciones entre el Norte y el Sur

Este es el informe anual resumido del año 2009 de la Asociación PSO. El informe presenta una descripción de los resultados y ejemplos concretos del trabajo y los logros de PSO. Para examinar los estados financieros de las cuentas anuales, véase el informe anual ampliado en [www.pso.nl](http://www.pso.nl). 2009 es el tercer año del período empresarial 2007-2009, para el cual se acordó un protocolo de seguimiento con el proveedor de fondos, el Ministerio de Asuntos Exteriores. En 2009, el presupuesto disponible para PSO ascendió a 22,9 millones de euros. 19,8 millones de euros del presupuesto se destinaron a la financiación de proyectos y programas de las organizaciones miembro.

PSO es una asociación formada por 53 organizaciones de desarrollo de los Países Bajos que desean aprender conjuntamente la forma de ayudar eficazmente al fortalecimiento de sus contrapartes del Sur. Centrándose en el desarrollo de una sociedad civil fuerte y dando cabida a iniciativas económicas sostenibles, PSO trabaja también en el desarrollo estructural. PSO colabora cada vez más con socios internacionales. La perspectiva de las contrapartes del Sur ofrece una imagen general de lo útiles que resultan las intervenciones. ¿Cómo trabaja PSO en su misión?

## Lo que hace PSO: Aprender de la práctica

PSO considera que el aprendizaje basado en la experiencia (experiencia – reflexión – conceptualización – experimentación – experiencia) es el enfoque ideal para optimizar los procesos de fortalecimiento de la capacidad. En la siguiente figura, se muestra visualmente el ciclo de aprendizaje:



*Reproducción esquemática del ciclo de aprendizaje del aprendizaje basado en la experiencia*

Dado que este enfoque no se limita a sacar lecciones, sino que además propone experimentar con un nuevo comportamiento, genera cambios reales y mejoras en la práctica. Esta nueva práctica también constituye el punto de partida de un nuevo ciclo de aprendizaje. En la práctica, este método de aprendizaje basado en la experiencia se realiza conjuntamente entre organizaciones miembro de PSO, sus contrapartes y otras partes interesadas del Norte y del Sur. Los empleados de la oficina de PSO asesoran a las organizaciones miembro sobre el aprendizaje. Unas veces a nivel individual con una determinada organización, otras veces colectivamente, en torno a un tema determinado.



# Temas de conocimientos sobre el fortalecimiento de la capacidad

PSO establece un nexo entre la teoría y la práctica, entre la política y la aplicación. En 2009, PSO observó que las demandas de aprendizaje de los miembros tienden a centrarse en determinados temas. Durante este ejercicio, y siguiendo esta tendencia, PSO organizó su función como centro de conocimientos en grupos temáticos. De este modo, se puede trabajar más específicamente en el desarrollo de conocimientos relacionado con cuestiones procedentes de la práctica. Se constituyeron los siguientes grupos temáticos: sociedad civil, cooperación, desarrollo organizacional, PSyE del fortalecimiento de la capacidad, igualdad de género, VIH/Sida, Estados frágiles y migración y desarrollo.

*Esta perspectiva enriquece el enfoque de aprendizaje de PSO. Demuestra que para ser más efectivo es necesario enriquecer el concepto de "aprender de la práctica" con "aprender de la ciencia".*

## **Aprender de las relaciones**

PSO sólo puede ejercer su función como nexo entre la práctica y la teoría del fortalecimiento de la capacidad manteniéndose abierta al aprendizaje y a los cambios continuos. En 2009, se hizo más evidente que nunca que mantener una fuerte relación con centros de conocimientos y de práctica del Sur y del Norte, facilita una mejor conexión de los conocimientos y la ciencia en el ámbito del fortalecimiento de la capacidad con la práctica de los profesionales de la cooperación al desarrollo. Este año, PSO aprendió mucho de y con sus relaciones de cooperación del Sur. Por ejemplo, en el ámbito de los aspectos relacionales y sus consecuencias en la práctica laboral de los profesionales de la capacidad, a través de la organización conjunta del "Diálogo de Moshi". Se trata de una conferencia entre ONG del Norte y del Sur sobre sus relaciones laborales internacionales. Además, las organizaciones del Sur adquirieron más protagonismo en la elaboración y la realización de itinerarios de aprendizaje. El Comité Consultivo Internacional (International Advisory Board) dio consejos muy útiles para que PSO adquiriera más relevancia en la práctica en el Sur. Sus consejos impulsaron el desarrollo de una nueva herramienta de aprendizaje: el programa de aprendizaje temático. Se trata de una herramienta que da nuevas posibilidades a las organizaciones de desarrollo de aprender a través de la experiencia, la conceptualización, la reflexión y la experimentación junto con sus contrapartes del Sur y la participación de centros de conocimientos. Esta perspectiva enriquece el enfoque de aprendizaje de PSO. Demuestra que para ser más efectivo es necesario enriquecer el concepto de "aprender de la práctica" con "aprender de la ciencia".

# El Diálogo de Moshi

PSO organizó junto con la contraparte del sur EASUN (Tanzania) una actividad de aprendizaje colectivo, que llamaron “Diálogo de Moshi”. Consistía en una conferencia internacional sobre las relaciones entre el Norte y el Sur. Este encuentro entre ONG del Norte y del Sur tenía por objeto mantener un diálogo lo más abierto posible para llegar a un entendimiento mutuo de las funciones, el comportamiento y las consecuencias de los sistemas en las relaciones internacionales. La mitad de los 50 participantes que asistieron procedían mayoritariamente de África oriental, y la otra mitad eran europeos, de Dinamarca y los Países Bajos. Tras varias reuniones preparatorias en Arusha, Copenhague y Soesterberg, otra reunión conjunta para elaborar el programa en Arusha, en noviembre de 2009 tuvo lugar el verdadero encuentro en Moshi (Tanzania). Durante los preparativos, parecía que los problemas de los casos presentados se referían más bien a las relaciones en general, en vez de los problemas culturales como obstáculo

típico. Sin embargo, durante la reunión en Moshi, resultó que las diferencias en los valores y las perspectivas sí que tienen relevancia y el diálogo estuvo especialmente influido por prejuicios mutuos muy arraigados. La consecuencia de ello fueron debates acalorados alternados con silencios embarazosos e intensas sesiones auditivas. Para todos los participantes el diálogo fue un encuentro muy impactante, con algunos momentos de frustración e inspiración.

## Documentados

El Diálogo de Moshi está documentado con imágenes (animaciones con fotos, vídeos) y texto escrito (relatos, blogs de un participante y un informe escrito). La mayor parte de este material se encuentra en [www.pso.nl/nl/content/dossier-moshi-dialogue](http://www.pso.nl/nl/content/dossier-moshi-dialogue). Algunos medios especializados (Vice versa y Capacity.org) publicarán en 2010 artículos sobre este itinerario lingüístico.

## Acciones propuestas por los participantes para mejorar las relaciones Norte-Sur:

- Dedicar tiempo a la fase de precontratación. De este modo, se puede analizar si es posible evolucionar como contrapartes respecto del método de trabajo y la visión. Luego: someter regularmente la relación a la reflexión. ¿Nuestra relación sigue proporcionando valor añadido para lo que nuestros grupos objetivos quieren alcanzar?
- Necesitamos una revolución en la sociedad civil, tanto en el Norte como en el Sur. Debemos establecer conjuntamente un buen programa de desarrollo con el que podamos aprovechar la capacidad existente de ejercer influencia.
- Debemos transformar la ayuda en inversión de manera que se respeten la dignidad de los “receptores” y las iniciativas locales.
- Debemos reunirnos con nuestros gobiernos y otros donantes para que puedan comprobar que las organizaciones de desarrollo del Norte y del Sur se segregan debido a los sistemas actuales.
- Podemos estar de acuerdo sobre el hecho de que no estamos de acuerdo, pero debemos ser competentes para gestionar las distintas culturas, y sus correspondientes diferencias y convicciones.
- El Norte también debe considerar el proceso como un producto del rendimiento (*product of output*). Además, se necesita más flexibilidad en la planificación y la presentación de informes. Especialmente, el marco lógico debe ser más abierto y más flexible.

THE WAY FORWARD...

Love YOU PAL...

Love YOU TOO..

PREJUDICE

Miscad  
1/4/09

Kipanya@hotmail.com

# Aprendizaje individual de las organizaciones

## **El itinerario de prácticas**

PSO ha desarrollado una serie de herramientas para aprender sobre el desarrollo de la capacidad. Lo llamados itinerarios de prácticas se basan en las demandas de aprendizaje en materia de desarrollo de la capacidad que presenta una organización miembro concreta. PSO y la organización establecen conjuntamente un marco de acuerdos en torno a estas demandas que determina las actividades de aprendizaje de los próximos años. En 2009, PSO ofreció asesoramiento en 39 itinerarios de prácticas en curso.

## **Financiación estratégica**

Para estimular el aprendizaje sobre el desarrollo de la capacidad, la financiación de PSO es estratégica. Esto significa que está vinculada a los itinerarios de prácticas convenidos individualmente con las organizaciones miembro. Con este método, en 2009 PSO financió 382 actividades de sus miembros en materia de desarrollo de la capacidad en 59 países. Del presupuesto total de 22,9 millones de euros 19,8 millones se destinaron a ello. PSO respondió a 224 peticiones de proyectos y programas de 44 organizaciones miembro.

Durante este ejercicio, se realizaron nueve evaluaciones y revisiones intermedias.

En última instancia, los efectos de esta financiación son los cambios y las mejoras experimentados en las relaciones internacionales y en las intervenciones de los miembros y sus contrapartes. En el transcurso del itinerario de prácticas, PSO realiza un seguimiento del aprendizaje y los cambios, o del aprendizaje basado en la experiencia. Las apreciaciones obtenidas de estos itinerarios de prácticas se agregan a las demandas de seguimiento en que se basan los itinerarios de prácticas (véase p.16) o los programas de aprendizaje temático (véase p.17). En el ejemplo de VSO se puede ver lo que consigue PSO, junto con un miembro, gracias a un itinerario de prácticas.

## **Fondos de estimulación**

Además de la financiación estratégica de proyectos y programas, PSO también gestiona fondos de estimulación para impulsar el desarrollo de la capacidad desde una determinada perspectiva, o para un grupo objetivo determinado. Algunos ejemplos son el Fondo de calidad y el Fondo de Innovación, así como el programa de colocación para jóvenes, Zona Joven. Con el premio a la innovación, PSO ofrece a las buenas iniciativas más visibilidad dentro y fuera del sector de la cooperación al desarrollo y fomenta la emulación.



# WPF gana el premio a la Innovación de PSO de 2009

Un programa de la Fundación para la Población Mundial (WPF, por sus siglas en inglés) y sus contrapartes contra la violencia en las relaciones íntimas de pareja ganó el premio a la Innovación de 2009. El aspecto innovador de este proyecto es la inclusión de los hombres en el programa, de forma que se puede luchar contra la violencia doméstica de forma estructural. Esto requería un cambio cultural, además de modificar el método de trabajo de las organizaciones contraparte, puesto que inicialmente el enfoque y la ideología estaban únicamente dirigidos a ayudar a las mujeres. Fueron las propias víctimas quienes pidieron la intervención de sus

parejas porque querían acabar con la violencia, no con la relación. Este ejemplo llamó la atención porque la organización contraparte ha cambiado radicalmente, y para una organización monotemática (*one-issue*) como WPF, es una manera totalmente nueva de trabajar.



# VSO: ¿Cómo se aprende junto con las contrapartes?

En la práctica, parece que a las organizaciones no les resulta fácil dar significado al “aprendizaje”. Las organizaciones suelen aprender de sus proyectos, pero no utilizan adecuadamente las lecciones aprendidas para introducir cambios en la organización. VSO International tampoco estaba satisfecha con su propio aprendizaje organizacional. La misión de VSO es colocar a voluntarios expertos en organizaciones contraparte de 38 países. Desde 2004, el aprendizaje organizacional es una de sus principales actividades. En este sentido, VSO desarrolló métodos propios para lograr un aprendizaje activo, con el que tanto contrapartes como voluntarios pudieran reflexionar sobre su trabajo y trasladar directamente a la práctica las lecciones aprendidas. “Pero teníamos la sensación de que podíamos hacerlo mejor”, afirma Nicloa Chevis, asesor de Planificación y Revisión de VSO International. “Veíamos en muchas de nuestras contrapartes muy buenos ejemplos de aprendizaje organizacional” Y nos preguntamos cómo podíamos aprovechar todo esto para aplicarlo a toda la organización”.

Nicola Chevis hizo una visita de trabajo a PSO en Schevingen. A principios de 2009, ambas organizaciones concluyeron un itinerario de prácticas. La demanda de aprendizaje de VSO era la siguiente: ¿Cuál es la mejor manera de ayudar a nuestras contrapartes a ser organizaciones que aprenden?

El itinerario se inició en tres países de África oriental (Camerún, Ghana y Gambia), y las organizaciones contraparte mostraron un gran interés por el aprendizaje organizacional. Asistieron a talleres y reuniones de intercambio. Con el acompañamiento de asesores se les instó a reflexionar sobre sus procesos de aprendizaje.

## **Balance**

Apenas un año después del inicio, PSO y VSO han hecho un primer balance. Alfred Kuma, asesor de aprendizaje regional de VSO, dirigió la ejecución en los tres países del proyecto. Por tanto, ve de cerca lo que significa el itinerario de prácticas para las organizaciones contraparte. “En Gambia, por ejemplo, trabajamos con un grupo de organizaciones para discapacitados. La distancia entre las organizaciones y sus miembros, los discapacitados, era muy grande. Gracias a las actividades del itinerario de prácticas, tuvieron más tiempo para pensar en su relación con los miembros. Realizaron encuestas, y pudieron percibir mejor lo que querían sus miembros. Esto les ayudó a crear programas adecuados. Con este proyecto, según ellos, se han hecho más visibles para su base”. Kum también ha observado efectos positivos en otras contrapartes. Según ellos, el programa refuerza el vínculo entre VSO, las organizaciones contraparte y los voluntarios. “Cada vez hay más confianza y sinceridad. Ahora hablamos más sobre el proceso, en lugar de los resultados que se han obtenido. Los frutos del “aprendizaje”, son por tanto mucho mayores”. ¿VSO podría haber aplicado este proceso de aprendizaje sin el apoyo de PSO? Nicola Chevis piensa que no. “PSO aglutina conocimientos y experiencias de muchas organizaciones distintas. Pero lo que realmente importa es: este itinerario nos obliga a encontrar tiempo para nuestro propio proceso de aprendizaje. Sin el apoyo financiero y material de PSO, no lo haríamos así”.



## Innovación

Arja Aarnoudse, del centro de conocimientos de PSO, afirma que para la asociación el proyecto con VSO ofrece muchas posibilidades. "VSO es la primera organización miembro, que además de plantear esta pregunta, ha presentado un programa muy concreto sobre el aprendizaje junto a sus contrapartes sobre el terreno. Por lo tanto, el itinerario de prácticas de VSO es innovador y único. Tengo gran curiosidad por ver como progresa. Para nosotros también constituye una ocasión para aprender, y poder compartir estos conocimientos con otras organizaciones".

Sobre esto último, VSO y PSO pasan de la palabra al hecho. En colaboración con la Asociación de Investigación sobre Desarrollo Comunitario (CDRA, por sus siglas en inglés) de Sudáfrica, trabajamos en una "Barefoot guide about Learning Practices

and Social Change" (Guía básica sobre prácticas de aprendizaje y cambio social). Esta guía está destinada a todas las organizaciones que inician el aprendizaje organizacional. "Es algo más que una caja de herramientas con consejos y sugerencias", explica Aarnoudse. "Queremos difundir una visión realmente distinta del 'aprendizaje'". No se trata de modelos teóricos o de conocimientos libresco, sino de aplicar la práctica sobre el terreno. Aprender como actividad social que cambia tanto a los que aprenden como a su entorno. Y esperamos que también llegue a los colegas de todo el sector". A partir de finales de 2010, se probará la primera versión en una investigación-acción con organizaciones del Norte y del Sur.

# Aprendizaje colectivo de las organizaciones

En los itinerarios de aprendizaje colectivo, los miembros intercambian experiencias prácticas sobre un tema, con el asesoramiento de PSO, y adquieren nuevos conocimientos y apreciaciones. Algunos ejemplos de los temas tratados son el fortalecimiento de la capacidad y las redes, los métodos cualitativos para el seguimiento y la evaluación y la diversidad cultural.

En los itinerarios participan regularmente expertos neerlandeses o extranjeros que presentan las apreciaciones más recientes. Los itinerarios de aprendizaje colectivo son relativamente cortos, y se pueden realizar varios itinerarios de aprendizaje en el marco de un itinerario de prácticas. Estos itinerarios colectivos pueden adoptar distintas formas: redes temáticas (cerradas), investigación-acción o reuniones de uno o más días, a menudo respaldados por un entorno de aprendizaje virtual. En 2009, participaron unos 900 miembros en una sesión colectiva. De las 53 organizaciones miembro de PSO, al menos 49 participaron en una actividad colectiva, además de 74 representantes de otras organizaciones. El 64% de los participantes en las actividades de aprendizaje colectivo señaló que el efecto de la participación a un itinerario de aprendizaje colectivo es "sin duda" mucho más visible en la organización que en la persona participante.

La inserción del aprendizaje colectivo en la práctica de las organizaciones miembro, se fomenta desde principios de 2009 mediante entrevistas preliminares con los candidatos, entrevistas previas con la dirección de estos candidatos y más atención durante las entrevistas de reflexión con los miembros sobre cómo trasladar esta experiencia a la propia organización.

## Los itinerarios de aprendizaje colectivo de 2009 trataron los siguientes temas:

Redes  
Diversidad cultural  
Desarrollo de la capacidad en Estados frágiles  
Equilibrar el papel del asesor con el del proveedor de fondos  
Itinerario básico de desarrollo de la capacidad y sociedad civil (3x)

## Otros actos / actividades de apoyo a la red:

Gobernanza en ONG del Sur y del Norte  
Café Humanitaire, red de profesionales de la ayuda humanitaria  
Diálogo de Moshi (y reuniones preparatorias en el Norte y el Sur)  
Red de aprendizaje organizacional  
Red de Planificación, Seguimiento y Evaluación  
Acto y pit stop sobre la descripción de resultados  
Acto Guía básica para trabajar con organizaciones para el cambio social (2x)  
Actos El cambio más significativo y pit stop para expertos en este tema  
Acto DDR basado en la comunidad  
Acto Reforma del sector humanitario  
Acto Gobernanza local en Estados frágiles  
Acto Rendición de cuentas en materia humanitaria  
Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación de PSO Género; de la buena voluntad a la acción  
Reunión orientativa sobre migración y desarrollo  
Consulta de expertos sobre deporte y desarrollo Expert Consultation Sport & Development



# Del aprendizaje de la práctica a los conocimientos genéricos

## Nueva herramienta de aprendizaje

Los consejos del International Advisory Board impulsaron la organización de la función como centro de conocimientos de PSO sobre temas concretos. Su consecuencia lógica es la herramienta antes llamada “programa de aprendizaje temático” desarrollada en 2009. Los programas de aprendizaje temático ofrecen capacidad organizativa y financiera para que los miembros puedan aprender junto con sus contrapartes y con la participación de centros de conocimientos. En 2009, se formularon una serie de demandas de aprendizaje

partir de los grupos temáticos de PSO, que constituyen la base de los programas de aprendizaje temático que se iniciarán en 2010. Esta herramienta crea un nexo lógico entre los resultados de los procesos de aprendizaje individuales (en los itinerarios de prácticas) y los itinerarios de aprendizaje colectivo. Por consiguiente, el aprendizaje conjunto se vincula ahora con el desarrollo de conocimientos sobre temas de fortalecimiento de la capacidad.



# Planificación, Seguimiento y Evaluación

En 2009, PSO empezó a realizar evaluaciones más didácticas. A partir de las evaluaciones, PSO desea propiciar una mayor reflexión de las partes interesadas acerca del proceso de desarrollo de la capacidad, por ejemplo, la forma que ha adquirido sobre el terreno. Esto significa que PSO estimula el empleo de métodos cualitativos y participativos en las evaluaciones, y que anima a los empleados de PSO y a las organizaciones miembro a participar también en las evaluaciones de campo y no encargarlas exclusivamente a expertos externos. La forma en que Healthnet TPO ha evaluado la emancipación de TPO Nepal ilustra esta nueva manera de trabajar. En 2009 se trabajó en nueve evaluaciones y revisiones intermedias.

En las evaluaciones realizadas según el nuevo sistema, ya no se pone el énfasis en la efectividad y la eficiencia de las intervenciones. En lugar de ello, se analiza, con la ayuda del modelo organizativo de ECDPM (las cinco capacidades como medida de fortalecimiento de la capacidad), en qué medida se fortalecen las contrapartes. También se analizan los cambios en la relación entre la organización miembro y la contraparte y cómo han afectado en el proceso de fortalecimiento, así como los cambios de las organizaciones contraparte y de PSO para mejorar la facilitación de procesos de fortalecimiento de la capacidad en el Sur. En cinco de las nueve evaluaciones se tomó como base el nuevo sistema de PSyE. En 2010, PSO desea experimentar con distintas metodologías cualitativas de participación. A finales de 2010, PSO quiere sacar conclusiones de las experiencias vividas y compartirlas con el sector. PSO quiere hacer un seguimiento de la progresión de las demandas de aprendizaje de las organizaciones miembro y el efecto en sus contrapartes del Sur. Mediante un nuevo método de evaluación tanto los empleados de PSO como los de las organizaciones miembro

participan más activamente en la evaluación. Esto reduce las posibilidades de que un informe vaya a parar al cajón sin abrirlo.

## Las cinco capacidades

El "Centro Europeo de Gestión de Políticas de Desarrollo" ha desarrollado un modelo que indica qué factores determinan la capacidad y el rendimiento de las organizaciones. Estos factores se describen en las llamadas "cinco capacidades clave" (five core capabilities). Cada "capacidad clave" consta de una serie de características "fuertes" y "débiles" de una organización y cada organización debe saber encontrar un buen equilibrio entre las cinco capacidades, además del equilibrio entre características "fuertes" y "débiles" para cada capacidad. Se trata de las siguientes cinco capacidades o capabilities: capacidad de inspiración e implicación, capacidad de realizar tareas técnicas, logísticas y de prestación de servicios, capacidad de iniciar relaciones y movilizar recursos y apoyos, capacidad de adaptarse y renovarse, y por último, capacidad de equilibrar entre diversidad y coherencia.



# Revisión intermedia de HealthNet TPO:

HealthNet TPO realiza un itinerario de prácticas con PSO en el marco de la descentralización de los programas a nivel mundial. ¿Cómo pueden desarrollarse las oficinas locales de manera que puedan operar independientemente y al mismo tiempo formar parte de la organización internacional? Esta es la pregunta principal del itinerario de prácticas al que se ha vinculado la financiación estratégica. A finales de 2009, se llevó a cabo una revisión intermedia sobre el fortalecimiento de TPO Nepal, una organización local creada por HealthNet TPO en Nepal.

Desde su creación en 2005, TPO Nepal recibe refuerzos y apoyo de HealthNet TPO en Amsterdam. PSO respaldó este proceso con un asesor organizacional que asesoró a la dirección durante todo el proceso. Gracias a este proceso, se ha modernizado la relación entre la oficina de Nepal y la de Amsterdam y ahora es más transparente. En los últimos años, la dependencia de TPO Nepal ha pasado de un apoyo a la dirección a corto plazo al desarrollo estratégico a largo plazo en un contexto de constante cambio en el país. ¿Qué lecciones ha aprendido TPO Nepal, y las demás oficinas de HealthNet TPO? Esta es la pregunta que se planteó durante la revisión del itinerario de prácticas de HealthNet TPO.

La revisión se realizó a tres niveles distintos. En primer lugar, una consultoría local, Organisation Development Centre (ODC) de Katmandú. Esta organización analizó junto con la oficina de TPO Nepal y mediante una investigación-acción participativa, el proceso de emancipación que tenía como principal objetivo aprender a nivel interno. Se utilizaron métodos como la descripción del historial (*history mapping*), entrevistas e intercambios, narraciones (*story telling*), una visita por la oficina (*cross office walk*), observaciones participativas y un

estudio sobre papel (*deskstudy*). Al mismo tiempo, una consultoría de organización neerlandesa especializada en la asistencia sanitaria, Plexus, participó en la revisión para establecer la conexión con los desarrollos de HealthNet TPO en los Países Bajos. Plexus asesora a HealthNet TPO en su proceso de cambio en los Países Bajos y utiliza las experiencias vividas en Nepal como un caso de estudio para el proceso a nivel mundial. Por último, el empleado encargado de la cartera en HealthNet TPO de Amsterdam participó activamente en la revisión realizada en Nepal para aportar la visión de la oficina principal a la revisión y posteriormente aplicar también las lecciones aprendidas a la práctica diaria de la oficina principal.

Desde el inicio de la revisión, el enfoque se centró en el aprendizaje, y no en el control. La fijación conjunta de los temas de la misión (*terms of reference*) y la búsqueda conjunta de los consultores generaron una coordinación óptima para poder aprender de las experiencias. El enfoque a tres niveles también jugó un papel muy importante. Las recomendaciones para TPO Nepal miran hacia el futuro: Qué puede mejorar TPO Nepal, sobre la base de las experiencias de los últimos años, en su desarrollo de la capacidad, cómo evoluciona hacia una organización que aprende, y qué prioridades puede señalar en su nuevo papel y con respecto a la oficina principal. A nivel internacional, las lecciones aprendidas se basan esencialmente en esta función de cambio: un memorando de acuerdo específico que describe realmente las responsabilidades y las expectativas mutuas, la forma de comunicarse y el intercambio entre oficinas son factores importantes destinados a una colaboración eficiente en la nueva relación con las oficinas de todo el mundo.

# Colocación de expertos

Originalmente, la actividad principal de PSO consistía en facilitar la colocación de profesionales de la cooperación al desarrollo. Desde 2002, el centro de atención se ha trasladado al desarrollo de la capacidad. Desde entonces, PSO ha ido evolucionando hacia un centro de conocimientos y prácticas en este ámbito. Por este motivo, en 2009 se inició un plan de empresa y un estudio de mercado para analizar las posibilidades de emancipación del departamento de Asuntos Personales en el Exterior. También este año, se optimizaron muchos procesos con vistas a un nuevo comienzo en solitario de esta unidad de negocio de PSO. Porque la demanda de expertos internacionales o neerlandeses que ofrezcan apoyo en actividades para fortalecer la capacidad de las organizaciones miembro, todavía existe. PSO posee conocimientos

técnicos y experiencia en el ámbito de las colocaciones a nivel interno y por eso cada año se confían cientos de colocaciones al departamento de Asuntos Personales en el Exterior. En 2009, se facilitaron unas 140 colocaciones, financiadas a través de la subvención del Ministerio de Asuntos Exteriores. Además, se realizaron estos servicios para unas 350 colocaciones financiadas por las propias organizaciones miembro de PSO y unas 120 financiadas por terceros.



# Lista de las organizaciones miembro a 31 de diciembre de 2009

Agriterra  
Aim for human rights  
AMREF Flying Doctors Nederland  
Both ENDS  
CARE Nederland  
Centrum Kontakt der Kontinenten  
Cordaid  
dance4life International  
Dorcas Aid Internationaal  
Edukans  
ETC Foundation  
Fair Trade Original  
Free Voice  
GZB  
HealthNet-TPO  
HIVOS  
ICCO/ Kerk in Actie  
IICD  
IKV Pax Christi  
Interserve Nederland  
IRC  
Leprastichting  
Mama Cash  
Mensen met een Missie  
Nederlandse Rode Kruis  
NIMD, Netherlands Institute for Multiparty Democracy  
NIZA  
NOC\*NSF  
Oxfam Novib  
Regionaal van Mill Hill  
SIMAVI  
Social Trade Organisation (STRO)  
Solidaridad  
St. Medisch Comité Nederland-Vietnam  
Stichting Kinderpostzegels Nederland

Milieukontakt International  
SOS-Kinderdorpen  
Stichting SOMO  
Stichting VSO-Nederland  
Stichting WEMOS  
Stichting Woord en Daad  
Tear  
Terre des Hommes  
Theatre Embassy  
TIE/Transnationals Information Exchange  
VluchtelingenWerk Nederland  
WAR Child Nederland  
WASTE  
World Population Foundation  
World Vision  
ZGG  
ZOA Vluchtelingenzorg  
ZZG

## Composición de la dirección

M. van Rij, presidente  
L. Geut, vicepresidente  
H. den Boer, tesorero  
D. Faber  
A. Gosses  
K. Schilte  
L. Verbeek  
D. Vermeer consejero



## **Colofón**

### **Edición**

PSO fortalecimiento de capacidad en países en desarrollo  
Scheveningseweg 68  
2517 KX La Haya  
Países Bajos  
[www.pso.nl](http://www.pso.nl)

### **Redacción final y coordinación**

PSO, Departamento de Comunicación  
[communicatie@pso.nl](mailto:communicatie@pso.nl)

### **Traducción**

Todo Talenservice

### **Diseño**

KEPCOM Creatieve Communicatie, Delft

### **Impresión**

Impressed druk en print, Pijnacker

### **Fotografía**

PSO  
Ad Hupkes (p.13)  
Reinout van den Bergh (p.1, 5, 11, 17 en 24)  
HealthNet TPO (P.18)

Abril 2010





**PSO fortalecimiento de capacidad en países en desarrollo**

Scheveningseweg 68  
2517 KX La Haya  
Países Bajos

T 0031 (0)70-3388433

F 0031 (0)70-3502705

[info@pso.nl](mailto:info@pso.nl)

[www.pso.nl](http://www.pso.nl)