



# GUÍA DEL FACILITADOR

para la implementación del  
Marco Internacional para la  
Efectividad del Desarrollo de las OSC

HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE PARA AYUDAR A LAS OSC A PONER  
EN PRÁCTICA LOS PRINCIPIOS DE ESTAMBUL

Un complemento a los Manuales de Implementación y Promoción del Foro  
Abierto sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC



## Presentación

Desde el 2008 hasta el 2011, miles de organizaciones de la sociedad civil (OSC) de todo el mundo, emprendieron discusiones acerca de su función como actores del desarrollo a través de un proceso mundial de consulta completamente inclusivo – el **Foro sobre la eficacia del desarrollo de las OSC**. El objetivo del Foro fue definir normas comunes de orientación para un trabajo de desarrollo eficaz y compartido por todas las organizaciones de la sociedad civil del mundo entero. Después de unas 70 consultas nacionales, regionales, sectoriales y globales, el Foro elaboró el **Marco internacional para la eficacia del desarrollo de las OSC**, que incluye:

*Los ocho principios de “Estambul” para la eficacia del desarrollo de las OSC:* directivas para el trabajo de desarrollo de las OSC.

*La declaración sobre la rendición de cuentas de las OSC:* que refleja el compromiso de las OSC para la rendición de cuentas entre ellas, de cara a los demás actores del desarrollo y a las comunidades a las que brindan servicios o con quienes interactúan.

*Las normas mínimas exigidas a gobiernos y donantes para generar un entorno favorable.*

Para apoyar aún más la puesta en práctica y la planificación estratégica de los principios de Estambul y de un ambiente favorable a nivel nacional, la Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social – UNITAS, red nacional de desarrollo y derechos humanos que ha participado activamente en el Foro desde su creación, viene impulsando procesos de formación y coordinación interinstitucional en Bolivia basados en contenidos, enfoques, herramientas y metodologías elaboradas y promovidas por el Foro a nivel global. Precisamente, al haber sido parte del equipo de validación de la presente Guía del Facilitador que establece una metodología de difusión y planificación con el fin de ayudar a las OSC a incorporar en su trabajo el Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC, en sus propios contextos, UNITAS mantiene vivo el compromiso de desarrollar procesos participativos a través de esta metodología que busca formar a facilitadores/as profesionales de las OSC, compartiendo y generando la apropiación de conceptos y de la experiencia colectiva del marco internacional, acompañando a las OSC en sus primeros pasos conceptuales y de planificación por el camino de la mejora de su eficacia como actores del desarrollo.

La Guía del Facilitador (originalmente llamada Guía del profesional), proporciona actividades de aprendizaje y herramientas de formación para ayudar a las OSC a dar sentido a los Principios de Estambul dentro de su propio entorno ¡y a inspirarse para comenzar la puesta en práctica de los principios!

Cada proceso de implementación de los Principios de Estambul es único para la organización que lo lleva a cabo y se adapta a **participantes que no poseen demasiada experiencia en el diálogo e intercambio de ideas sobre la eficacia de la ayuda o sobre la eficacia de las OSC**, puede estar destinado a todos los y las participantes – principiantes y a aquéllos que ya poseen una base sobre la eficacia del desarrollo y pueden pasar directamente a la planificación de acciones y estrategias.

Por ello, la **Guía** sugiere **actividades interactivas** que pueden realizarse con sus socios o colegas para **iniciar un proceso de cambio dentro de su OSC**, para que **los principios se conviertan en realidad** y para ayudarle en el desarrollo de **sus propias acciones de puesta en práctica**.

En el marco del proyecto *“Sumando Voces, Multiplicando Acciones: las OSC como actores en el desarrollo y políticas sostenibles”*, financiado por la Unión Europea reproducimos el documento original de la Guía del Profesional elaborado por el Foro sobre Eficacia del Desarrollo de las OSC, con la certeza de que este aporte contribuirá a un mejor trabajo y articulación de organizaciones de la sociedad civil en Bolivia (ONG, redes, organizaciones sociales, entidades sin fines de lucro, asociaciones y fundaciones, ONGI...).

Asimismo, agradecemos a las instituciones y organizaciones con las que se aplicó y validó la Guía en Bolivia durante las gestiones 2017, 2018 y 2019, y anticipadamente a quienes se interesen en aplicar esta herramienta y vayan más allá de ella para seguir apostando por la participación social, la democracia, el desarrollo, y el respeto a las libertades fundamentales y a los derechos humanos en Bolivia y el mundo.

Susana Eróstegui  
Directora Ejecutiva

**unitas**  
Unión Nacional de Instituciones  
para el Trabajo de Acción Social

Calle Luis Crespo N 2532  
Teléfono 591-2-2420512 / 2417218  
Fax: 591-2-2420457  
www.redunitas.org  
Facebook: redunitasbolivia  
Twitter: @redunitas

Impreso en Ediciones Gráficas Virtual

*La Paz-Bolivia*  
2020



Con el apoyo de:

**unitas**  
Unión Nacional de Instituciones  
para el Trabajo de Acción Social



**Brot**  
für die Welt

Con el auspicio de:

 **diakonia**  
GENTE QUE CAMBIA EL MUNDO





## Foro sobre la **Eficacia del Desarrollo de las OSC**

### AUTORES:

Gerasimos Kouvaras y Maro Pantazidou

### AGRADECIMIENTOS:

Queremos transmitir nuestro profundo agradecimiento a Christine Andela, Eamonn Casey, Daniel Nuijten, Esther Nakayima, Eva Maria Samqui Chang, Susana ErosteGUI, Fraser Reilly King, Ivan Garcia Marengo, Borithy Lun, Maria Nomikou, Nac Mi, Luisa Molina, Shelagh Savage y Fotis Vlachos por su energía y la de sus equipos, que han llevado a cabo las pruebas experimentales de muchas de las actividades de esta guía, así como por sus sugerencias constructivas.

Agradecemos a Amy Bartlett y al equipo del Foro (Julieta Gonzalez, Olga Kozhaeva y Silvio Lazzari) su excelente colaboración y apoyo, y a Christina Bermann-Harms su inestimable contribución desde el comienzo hasta el final de la elaboración de esta Guía.



## PRINCIPIOS DE ESTAMBUL





<b>¿POR QUÉ UNA GUÍA PARA FACILITADORES Y CÓMO UTILIZARLA?</b> .....	pg 11
Información sobre los antecedentes de la Guía del Facilitador, metodología y consejos para su utilización - ¡se incluyen ejemplos de agendas para la organización de actividades de formación!	
<b>¿CÓMO PLANIFICAR Y DESARROLLAR ACTIVIDADES DE FORMACIÓN?</b> .....	pg 15
Esta sección incluye sugerencias y consejos ¡que le ayudarán a estructurar y organizar actividades de planificación y formación para su OSC!	
<b>CAPÍTULO 1: LOS PRINCIPIOS PARA LA EFICACIA DEL DESARROLLO DE LAS OSC ¿QUÉ SON?</b>	
<b>Actividad 1.1a: ¡Represente visualmente!</b> .....	pg 20
¿Para qué?: Para familiarizarse con los 8 Principios para la Eficacia del Desarrollo de las OSC (destinado a facilitadores que trabajen por primera vez con los principios)	
<b>Actividad 1.1b: Los Principios... de las OSC para las OSC</b> .....	pg 21
¿Para qué?: Para explorar los orígenes y el significado de los 8 Principios para la Eficacia del Desarrollo de las OSC (destinado a facilitadores con conocimientos básicos de los principios)	
<b>Actividad 1.2a: ¡Unir los puntos!</b> .....	pg 23
¿Para qué?: Para examinar la interrelación de los principios a través del estudio de un caso práctico real	
<b>Actividad 1.2b: ¿Cuáles son las conexiones? ¿Qué importancia tienen?</b> .....	pg 25
¿Para qué?: Para comprender la interconexión entre los principios y analizar su importancia para la eficacia del desarrollo	
<b>Actividad 1.3a: Los Principios y Yo</b> .....	pg 27
¿Para qué?: Actividades cortas y divertidas para reflexionar sobre nuestras actitudes personales y nuestro compromiso de cara a los principios	
<b>CAPÍTULO 2: LOS PRINCIPIOS: UNO A UNO</b>	
<b>Actividad 2.1: Derechos enmarcados (para el principio 1)</b> .....	pg 30
¿Para qué?: Para examinar cómo pueden concretizarse los derechos a nivel personal, institucional y social	
<b>Actividad 2.2: Mujeres y niñas, ¡avanzando derecho! (para el principio 2)</b> .....	pg 33
¿Para qué?: Para cuestionar los estereotipos de género y estudiar las diferentes dimensiones de la igualdad de género	
<b>Actividad 2.3: ¿Quién está al mando? (para el principio 3)</b> .....	pg 36
¿Para qué?: Para descubrir y analizar el significado y las formas de participación y apropiación	
<b>Actividad 2.4: ¿Es "verde" mi oficina? (para el principio 4)</b> .....	pg 40
¿Para qué?: Para examinar cómo se puede promover la sostenibilidad ambiental en el trabajo diario de las OSC	
<b>Actividad 2.5: Rendir cuentas, pero ¿a quién ? (para el principio 5)</b> .....	pg 43
¿Para qué?: Para reflexionar sobre las múltiples responsabilidades de las OSC	
<b>Actividad 2.6: Nosotros y ellos (para el principio 6)</b> .....	pg 45
¿Para qué?: Para analizar las relaciones entre los actores del desarrollo y debatir cómo construir las bases de alianzas equitativas	
<b>Actividad 2.7: Mi mapa de aprendizaje (para el principio 7)</b> .....	pg 47
¿Para qué?: Para reflexionar sobre las fuentes de aprendizaje en el trabajo de las OSC y en la manera de crear conocimientos compartidos	
<b>Actividad 2.8: ¿Cuándo es sostenible el cambio? (para el principio 8)</b> .....	pg 49
¿Para qué?: Para comprender el concepto de cambio duradero y de sostenibilidad a través de experiencias personales	

## CAPÍTULO 3: ESTABLECER LAS FUNDACIONES PARA EL CAMBIO: OBSERVANDO EL PRESENTE... PLANIFICANDO EL FUTURO

**Actividad 3.1: ¡Revisando sus valores!**.....pg 52  
¿Para qué?: Para volver a examinar los valores de las OSC a través del cristal de los principios

**Actividad 3.2: Observando el presente... planificando el futuro**.....pg 54  
¿Para qué?: Para compilar las buenas prácticas de las OSC e imaginar y planificar la manera cómo las OSC pueden mejorar la puesta en práctica de los principios utilizando sus puntos fuertes y sus recursos

## CAPÍTULO 4: HACER POSIBLE EL CAMBIO: PONIENDO EN PRÁCTICA LOS PRINCIPIOS

**Introducción: Selección de un caso práctico**.....pg 58  
¿Para qué?: Para decidir sobre qué programa de desarrollo o aspecto quiere trabajar para poner en práctica los principios

**Actividad 4.1: Llegar a la "raíz" del asunto**.....pg 59  
¿Para qué?: Para introducir la reflexión basada los principios en el análisis de los problemas y de las partes interesadas

**Actividad 4.2: Las fuentes del cambio**.....pg 63  
¿Para qué?: Para evaluar las suposiciones que nos hacen pensar cómo se produce el cambio social y examinar las estrategias de las OSC en relación con los principios

**Actividad 4.3: Poder y cambio**.....pg 65  
¿Para qué?: Para comprender la influencia que ejerce la dinámica del poder en el trabajo de las OSC.

**Actividad 4.4: Evaluar nuestra evaluación**.....pg 69  
¿Para qué?: Para examinar cómo puede ser un sistema de monitoreo y evaluación útil y estimulante

## CAPÍTULO 5: PLANIFICACIÓN DE LOS SIGUIENTES PASOS

**Actividad 5.1: Carta a mí mismo**.....pg 72  
¿Para qué?: Para identificar las acciones a las que se comprometen los facilitadores a la hora de poner en práctica los principios

**Actividad 5.2: Planificar el camino de nuestra acción**.....pg 73  
¿Para qué?: Para identificar los objetivos de nuestra organización y el programa para llevarlos a cabo

**RECURSOS**.....pg 75  
Colección de recursos para diseñar y organizar los procesos de aprendizaje y planificación

**REFERENCIAS**.....pg 77

**ANEXOS**.....pg 79  
Esta sección incluye actividades para mejorar el arte de hacer las buenas preguntas como facilitador/a y también ejemplos de formularios de respuesta y de evaluación de aprendizaje personal para los y las participantes

# ¿POR QUÉ UNA GUÍA PARA FACILITADORES Y CÓMO UTILIZARLA?

## Antecedentes de la Guía del Facilitador y de los Principios para la Eficacia del Desarrollo de las OSC

Millones de organizaciones de la sociedad civil (OSC) de todo el mundo contribuyen al desarrollo de manera única y fundamental, como **agentes innovadores del cambio y de la transformación social**. Dichas contribuciones son de larga data; las OSC apoyan las experiencias de base de personas comprometidas en sus propios esfuerzos de desarrollo; son tanto donantes como profesionales del desarrollo; promueven conocimientos sobre el desarrollo y la innovación, las OSC trabajan para aumentar la conciencia a nivel mundial y la solidaridad entre pueblos más allá de las fronteras nacionales; y buscan un diálogo político inclusivo con gobiernos y donantes para trabajar juntos hacia la evolución del desarrollo.

Reconociendo no sólo sus contribuciones, sino también sus debilidades y desafíos como actores del desarrollo, las OSC han aceptado el reto de mejorar su trabajo de forma proactiva y de rendir cuentas sobre sus prácticas de desarrollo. El *Foro para la Eficacia del Desarrollo de las OSC* fue un **proceso mundial y absolutamente participativo liderado por las OSC** que ha determinado la visión y los principios esenciales que definen y dirigen el cambio hacia una práctica del desarrollo eficaz por parte de las OSC.

Los **Principios para la Eficacia del Desarrollo de las OSC son nuestros principios, nuestra visión y nuestra voz colectiva para el futuro de la sociedad civil**. La esencia no es nueva: estos Principios provienen de OSC de todo el mundo, y por consiguiente hacen eco de lo que ya se está llevando a cabo en nuestras organizaciones y de nuestro trabajo para el desarrollo. También hacen eco de la visión integral y sostenible del desarrollo con la que las OSC llevan trabajando durante décadas. De hecho, un desarrollo verdaderamente eficaz *promueve el cambio sostenible, dentro de un marco democrático, y trata tanto las causas como los síntomas de la pobreza, desigualdad y marginalización a través de la diversidad y la complementariedad de instrumentos, políticas y actores.*

2

Esta ejemplar visión colectiva de y para la sociedad civil constituye una poderosa herramienta que estimula la reflexión, la acción y el cambio positivo y sostenible en nuestro sector.

### ¿Para qué sirve esta guía y qué incluye?

Esta guía acompaña a los Manuales del Foro y ha sido elaborada para apoyar a las OSC en su trabajo dentro del Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC. El objetivo de esta guía es apoyar a las y los facilitadores de las OSC en su trabajo sobre los conceptos y la experiencia colectiva que se encuentran tras los Principios, y **ayudar a las OSC a dar los primeros pasos conceptuales y de planificación en el camino hacia la mejora de su propia eficacia**. Proporciona actividades de aprendizaje y herramientas de formación para ayudar a las OSC a dar sentido los principios de Estambul en su propio contexto ¡y a obtener inspiración e ideas para comenzar la puesta en práctica los principios!

Puesto que cada proceso de puesta en práctica es exclusivo dentro de cada organización, contexto y grupo con el que se lleva a cabo, esta metodología no proporciona un anteproyecto o una serie de acciones concretas que deban tomarse para poner en práctica los principios. **En cambio, sugiere actividades interactivas que puede llevar a cabo con sus socios o colegas para iniciar un proceso de cambio dentro de su OSC:**

<sup>1</sup> Para más información : <http://www.cso-effectiveness.org/PrincipiosEstambul>

<sup>2</sup> Para más información sobre algunos conceptos clave sobre la eficacia de la ayuda y del desarrollo: <http://www.cso-effectiveness.org/new-translation-3-key-concepts.210>

para que los principios se conviertan en realidad ¡y para ayudarle en el desarrollo de sus propias acciones de puesta en práctica!

Esta guía está estructurada en cuatro capítulos, cada uno de los cuales están orientados hacia diferentes objetivos de aprendizaje y propone actividades guiadas para conseguirlos.

- ➔ **Capítulo 1. Los Principios para la Eficacia del Desarrollo de las OSC; ¿Qué son?** proporciona actividades para: a) ofrecer una visión general de los principios; b) evaluar su importancia y su interrelación para la eficacia del desarrollo; c) meditar sobre nuestra actitud y nuestro compromiso con los principios.
- ➔ **Capítulo 2. Los Principios: Uno a uno,** proporciona actividades para profundizar nuestra comprensión de cada uno de los principios y analizar sus diferentes dimensiones.
- ➔ **Capítulo 3. Establecer las fundaciones del cambio: Observando el presente... planificando el futuro,** proporciona actividades para: a) analizar en qué medida los principios se pueden ver reflejados en los valores de las OSC b) identificar las áreas en las cuales las OSC llevan a cabo sus mejores prácticas y planificar una mejora de la puesta en práctica de los principios en el futuro.
- ➔ **Capítulo 4. Hacer posible el cambio: Poniendo en práctica los principios,** proporciona actividades para investigar los cambios que puede realizar su OSC en términos de planificación, monitoreo y evaluación para poner en práctica los principios en cada uno de los aspectos de su trabajo.

La Guía del facilitador también incluye consejos para organizar y facilitar sesiones de formación así como herramientas para planificar acciones y evaluar su aprendizaje -> consulte la página siguiente y el contenido en la página 6.

### ¿Cómo utilizar esta guía?

- Si es usted una o un **profesional** que quiere diseñar procesos de aprendizaje y planificación **en su OSC** ¡esta guía es para usted!
- Si es usted una o un **facilitador** que quiere utilizar el contenido de esta guía para organizar **formaciones nacionales o regionales destinadas a diferentes grupos de OSC** sobre la puesta en práctica de los principios, ¡también encontrará en esta guía multitud de recursos para utilizar! La mayoría de actividades de formación están diseñadas o presentadas para un grupo de colegas de una misma OSC pero pueden adaptarse fácilmente a un grupo de profesionales/facilitadores que representen a varias OSC – las orientaciones necesarias son proporcionadas en tales casos.
- La metodología de esta Guía se basa en un aprendizaje experimental e informal. Es decir, que todas las actividades empiezan a partir de experiencias personales de cada participante y se estimula el análisis y la reflexión tanto a nivel individual como colectivo.

A través de esta **metodología**, los profesionales/facilitadores pueden ampliar los conocimientos que ya poseen, adquirir nuevas ideas y percepciones y fortalecer las relaciones entre los mismos. No necesita ser una o un facilitador profesional o poseer un conocimiento profundo de la educación de adultos/as para organizar las actividades propuestas en esta guía.



**Antes de empezar, consulte la sección "Planificación y desarrollo de actividades de formación" ¡le ayudará a diseñar y a organizar un proceso eficaz!**

## UTILIZACIÓN DE LA GUÍA

- La Guía del Facilitador puede utilizarse idealmente para apoyar un proceso de cambio y de aprendizaje organizacional en el seno de una OSC. Le sugerimos que **se plantee cada capítulo como un segmento de aprendizaje y que dedique aproximadamente un día a cada uno de ellos**. Los capítulos 2 y 4 pueden ser repartidos en dos días –dependiendo de la intensidad con la que quiera explorar cada principio y/o replantearse sus procesos de planificación, monitoreo y evaluación.

Si organiza un proceso de formación para su OSC, le recomendamos que deje algunos días de intervalo entre las diferentes sesiones de aprendizaje. Puede **organizar 4 ó 5 días de formación repartidos en un periodo de 6 meses**. De esta manera, los y las participantes tendrán tiempo para meditar sobre los conocimientos adquiridos y compartidos y vendrán mejor preparados/as para la siguiente etapa del aprendizaje. En el apéndice, encontrará un modelo de formulario de evaluación que puede utilizar al final de cada sesión de formación para ayudar a su personal y a sus voluntarios/as a meditar sobre lo aprendido antes de la siguiente sesión.

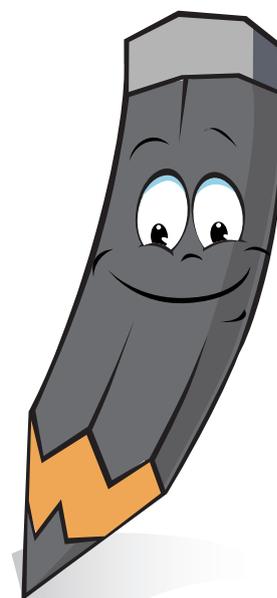
- De manera alternativa, **puede “mezclar” las actividades** de diferentes capítulos y crear su propio proceso de aprendizaje y planificación. Podría estructurarlo bajo la forma de un taller de entre 1 y 5 días (para su OSC o plataforma regional o nacional) o bien en una serie de talleres o encuentros que respondan a las necesidades concretas de aprendizaje y formación de su OSC.

En la página 9, encontrará los caminos sugeridos a través de los cuales esta guía puede ayudarle a construir modelos de agenda según las necesidades de los y las participantes.

### Símbolos que le ayudarán a navegar a través de la Guía

-  · Reloj: Para cada actividad, la guía proporciona indicaciones acerca del tiempo y de los recursos necesarios. De todos modos, asegúrese de ajustar el tiempo a sus necesidades ¡y sea creativo con los recursos!
-  · Consejos para las y los facilitadores: ¡Ideas que podrán ayudarle a adaptar las actividades!
-  · Preparación: Este símbolo indica que el facilitador tiene algo que preparar antes de empezar la actividad (puede ser; escribir algo en el papelógrafo, etc.)
-  · Preguntas: Sugestiones de preguntas para favorecer la discusión y la reflexión entre las y los participantes. ¡Elabore sus propias preguntas según sus necesidades y contextos!
-  · Conexión con los otros principios: Bajo cada actividad del capítulo 2, encontrará preguntas que le ayudarán a relacionar cada principio con los otros 7.
-  · ¿Qué materiales necesitará para llevar a cabo esta actividad, además de la guía?

¡Consulte nuestro wiki para obtener más información e ideas sobre cómo utilizar esta Guía!



## CAMINOS A TRAVÉS DE LA GUÍA

Estas son algunas de las vías sugeridas que se pueden utilizar como base para combinar las actividades y la estructura de su propio taller o día de aprendizaje (s) con su OSC



- ..... 'Para Empezar la Conversación': Proporciona a las y los facilitadores de las OSC una sólida introducción a los principios y la oportunidad de reflexionar sobre ellos en relación con su propio trabajo de las OSC.
- 'Prepararse para la acción': Soporta a las y los facilitadores de las OSC desarrollar la propiedad de los principios y utilizar las fortalezas de su organización para poner los principios en práctica.
- 'Su OSC a través de los principios': Soporta a las y los facilitadores de las OSC revisar los valores de su OSC, las estrategias, el seguimiento y la evaluación a través de la lente de los principios y mejorar su aplicación.

\* Adaptar y jugar con estas vías para crear su propio proceso de aprendizaje. Cada vía puede tener un formulario de uno o tres días de taller, o días de aprendizaje independientes repartidos entre los distintos meses. Todos los caminos conducen a las actividades de planificación de la acción: 5.1 y 5.2

# ¿CÓMO PLANIFICAR Y DESARROLLAR ACTIVIDADES DE FORMACIÓN?

Esta sección incluye sugerencias y consejos que le ayudaran a diseñar y a desarrollar su actividad de formación dentro de su OSC. Tanto si tiene previsto llevar a cabo un programa de cambio organizacional de 6 meses, como si prepara un taller de 1 día, consulte los siguientes consejos para:

- Preparar una actividad de formación
- Desarrollar una actividad de formación
- Empoderarse como facilitador/a

## ANTES DE LA ACTIVIDAD: PREPARAR EL APRENDIZAJE

- **Clarificar los objetivos y las necesidades:** ¿Por qué ha planificado este encuentro, taller o formación? ¿Quién va a participar? ¿Qué necesidades quiere tratar? Fijarse un objetivo claro le ayudará a organizar una actividad que dé buenos resultados. Consulte con las y los participantes antes de determinar la estructura de la actividad para asegurarse de estar teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de todos y todas.
- **Incluir la participación:** ¿Quién necesita tomar parte en el proceso de aprendizaje? ¿Está incluyendo a todos/as los miembros de su OSC? Si quiere ver su OSC bajo otra perspectiva y promover la acción colectiva, asegúrese de que todo el mundo participa: debe tener en cuenta que las personas somos diversas y diferentes, otorgue voz a las personas con menos poder dentro de la OSC o a aquéllas que parezcan estar más desvinculadas.
- **Piense en sus propias expectativas:** ¿Cuáles son sus expectativas personales respecto al proceso de aprendizaje? ¿Qué objetivos pretende alcanzar y cómo influyen en su actitud como facilitador/a? Todos/as tenemos nuestras propias suposiciones, explícitas o implícitas, sobre "lo que se debe hacer" o "lo que las y los participantes saben o no". Medite sobre las suyas antes de empezar la formación para asegurarse de que al establecer las bases del aprendizaje, también deja espacio para que el grupo sea partícipe del resultado del proceso.
- **Determinar los resultados del aprendizaje:** ¿Qué resultados obtendrán las y los participantes? ¿Qué objetivos pretende alcanzar tanto a nivel de aprendizaje individual como colectivo? Le recomendamos determinar por escrito los resultados específicos que quiere conseguir, así como aquéllos establecidos tras la consultación con las y los participantes. Lo cual no impedirá que pueda ir adaptándose a lo largo del proceso, pero le ayudará a mantener sus objetivos antes y durante la actividad de aprendizaje.
- **Preparación de las y los participantes:** Puede aumentar el interés y la motivación de las y los participantes enviándoles antes del encuentro algunas lecturas preparatorias (como un caso práctico o un documento de síntesis) o bien invitándoles a reflexionar sobre una o dos cuestiones que pongan en relación su experiencia desde su contexto y los temas del aprendizaje.

## DURANTE EL EVENTO: Reflexionar sobre su enfoque de aprendizaje

- **La experiencia de las y los participantes como punto de partida:** Las personas aprenden cuando los nuevos conocimientos y las representaciones están directamente conectados y pueden aplicarse a sus experiencias. Empezar a partir de hechos concretos y volver constantemente hacia atrás para conectar los nuevos aprendizajes a la práctica cotidiana, refuerza los nuevos conocimientos y comportamientos.
- **Facilitar la reflexión:** las personas poseen abundantes conocimientos, fruto de sus experiencias – ayudándoles a meditar de forma crítica sobre esas experiencias, las personas pueden consolidarlas o cuestionarlas, lo que supone un verdadero proceso de empoderamiento. El papel del facilitador/a no reside en transferir el conocimiento sino en estimular el descubrimiento y el análisis.
- **Estimule tanto el aprendizaje individual como el colectivo:** Se aprende de manera más rápida cuando se trabaja en grupo ya que se comparten diferentes experiencias desde diversos contextos y puntos de vista y se crean y comparten nuevos conocimientos.



Esta guía combina actividades tanto individuales como colectivas. En una de las secciones del capítulo 1 encontrará algunos ejercicios para la reflexión personal que puede utilizar en cualquier momento o etapa de la actividad de aprendizaje.

- **Incluya a todo el mundo y elogie los éxitos de cada uno de las y los participantes:** Haga hincapié en la importancia de la igualdad de participación e incite al grupo a determinar sus propias reglas o métodos para conseguirlo. Durante el proceso de planificación y aprendizaje, todos los y las participantes invierten esfuerzo y energía: ¡celebrelo y ayude de esta manera a todos y todas a desarrollar sus competencias y la confianza en sí mismos!
  - **Establezca la relación entre aprendizaje y acción:** Se aprende durablemente cuando se pueden aplicar los conocimientos sobre el terreno y establecer puentes con la acción.
-  **En la sección "Planificación de los Sigüientes Pasos" de esta guía podrá encontrar herramientas que le ayudarán a planificar la acción.**
- **Utilice diferentes métodos:** Cada persona aprende de manera diferente y todos podemos beneficiarnos combinando diversos métodos que pueden estimular nuestros distintos conocimientos y modos de pensar. En las siguientes páginas encontrará una variedad de actividades que combinan métodos analíticos, reflexivos, creativos, artísticos y otros.
  - **Hacer y exponer:** La mayoría de las actividades de esta guía pretenden estimular al grupo a anotar ideas, escribir, esbozar, representar o dibujar, así como a utilizar las paredes y el suelo para mostrar los resultados de sus trabajos y reflexiones. Permitir que las personas elaboren cosas juntas en lugar de sólo hablar, contribuye al aprendizaje efectivo: ¡además, crear y mostrar lo aprendido de forma mural favorece el debate!
  - **Entregue el poder al grupo:** Los facilitadores pueden acaparar mucho poder con el fin de controlar el proceso de aprendizaje. Sea consciente de su poder: ¿Cómo puede estar seguro de que no está dominando el proceso? ¿Cómo empodera y da confianza a los demás para que tomen el mando de su propio aprendizaje (colectivo)?

## ¿CÓMO SER UN FACILITADOR/A? – ¡EMPODÉRESE!

No tiene que estar necesariamente familiarizado con las teorías de la enseñanza de adultos o jóvenes o ser un facilitador/a profesional para estructurar y desarrollar un proceso de aprendizaje dentro de su OSC.

Aprender y planificar con los demás es una parte indispensable del trabajo sobre el desarrollo de las OSC –ya sea bajo la forma de sesiones con comunidades o bien planificando encuentros con los colegas – todos/as hemos vivido experiencias de aprendizaje y de cambio. Así que aborde las actividades de esta guía sin miedo y siga su instinto en todo momento. Si no más, por lo menos **recuerde estos tres consejos:**

1. **Haga las buenas preguntas:** Investigar o tantear el terreno haciendo las buenas preguntas es la piedra angular de cualquier proceso de aprendizaje y planificación. A veces, la manera de plantear una pregunta puede cambiar esencialmente el tipo de respuesta que darán las y los participantes.

Pero ¿qué es una buena pregunta? Una buena pregunta debe ser "abierta", una pregunta que no dirige a la persona hacia un tipo de respuesta determinada. Muchas veces, una buena pregunta es aquella que toca lo que las y los participantes pueden considerar como cuestiones polémicas y que está en relación con sus pasiones y fuentes de inspiración.

 **Consulte la actividad de la página 71. ¡Le ayudará a prepararse para hacer las buenas preguntas!**

2. **Compilar los resultados:** Durante las actividades y conversaciones propuestas en esta guía, pueden surgir muchas reflexiones o ideas para la acción. Lo esencial es apoyar a las personas a compilar y a analizar los resultados de esas conversaciones y las ideas que emergen de ellas. De esta manera podrá "concluir" el proceso de aprendizaje y las personas podrán ver con claridad qué lecciones o acciones pueden obtener de él. Deje transcurrir cierto tiempo para conseguir esta "cosecha" – los siguientes métodos podrán ser de ayuda y pueden ser añadidos a cualquiera de las actividades propuestas en esta guía:

- o Ordenación de tarjetas: Muchas de las actividades incluyen escribir ideas o respuestas en hojas/tarjetas individuales. Empiece pidiendo a un participante o grupo de participantes que comparta el contenido de – una sola – de las tarjetas/anotaciones. Si otro participante/grupo tiene la misma o similar, lo dice y la “colección” continúa construyéndose de una en una. De esta manera, hay menos repetición y las ideas se van agrupando de forma natural constituyendo temas más amplios.
- o Secretario: Pida a uno/a o dos participantes que sean “oyentes” y que escuchen atentamente lo que se dice. Después presentarán al grupo los puntos clave al final del proceso/sesión.
- o O.P.E.R.A.: Se trata de una herramienta de priorización de ideas y de temas emergentes a partir de un proceso de toma de decisión participativa. Podrá encontrar la descripción de dicha herramienta al principio del capítulo 3.

**3. Adaptarse-adaptarse-adaptarse:** Ninguna de las actividades pretende ser una herramienta rígida o un proceso que puede ser “copiado y pegado” en cualquier contexto o situación. Tome estas actividades como puntos de partida y elabore a partir de ellas los procesos adaptados a sus necesidades.

¡Recuerde  
disfrutar  
el aprendizaje!





# CAPÍTULO 1

## LOS PRINCIPIOS PARA LA EFICACIA DEL DESARROLLO DE LAS OSC: ¿QUÉ SON?

### OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

- Aumentar la apropiación de los principios por parte de los participantes e incrementar la comprensión de los mismos acerca de sus interrelaciones y de su importancia para la eficacia del desarrollo.
- Para ayudar a los participantes a meditar sobre sus propias actitudes de cara a los principios.

### CONTENIDO

¡REPRESENTE VISUALMENTE!

LOS PRINCIPIOS... DE LAS OSC PARA LAS OSC

¡UNIR LOS PUNTOS!

¿CUÁLES SON LAS CONEXIONES?

LOS PRINCIPIOS Y YO

1.1A

1.1B

1.2A

1.2B

1.3A-C

# ¡REPRESENTE VISUALMENTE!

PARA FACILITADORES QUE TRABAJEN SOBRE LOS PRINCIPIOS POR PRIMERA VEZ

## ACTIVIDAD 1.1A



1h 45m



papelógrafos  
marcadores  
bolígrafos  
cinta maskin  
periódicos pasados  
material reciclado

### 1 ETAPA



30 minutos



Escriba los 8 principios en hojas diferentes..

Reparta el grupo de participantes en dos sub-grupos de 2 ó 3 personas y entregue una hoja a cada uno de ellos. Sin más explicación acerca de los principios, invite a los sub-grupos a crear una representación visual del enunciado escrito en su hoja. Entregue a cada grupo papelógrafos, marcadores, bolígrafos, cinta maskin, periódicos pasados y otro material reciclado y déjeles crear su propia obra de arte. Puede ser un dibujo, un collage, etc.

### 2 ETAPA



30 minutos

Cuelgue en la pared las 8 "obras de arte". Para cada una de ellas, invite a los participantes las y a responder a las siguientes preguntas; ¿Qué es lo primero que se le ocurre cuando mira esta obra? ¿Cómo te hace sentir? ¿Qué mensaje fundamental lee a través de esta obra? ¿Qué título le daría a la obra? Al final de cada ronda, invite a los autores de la "obra de arte" a leer el enunciado y a pegarlo en la pared junto a su obra.

### 3 ETAPA



45 minutos

Explique que los 8 enunciados son los 8 principios para la eficacia del desarrollo de las OSC. Invite a las y los participantes a compartir con el grupo un ejemplo o experiencia extraída del trabajo de su OSC que refleje alguno de los principios. Anímeles a concentrarse en ejemplos positivos que describan situaciones en las cuales el principio haya sido realizado. Efectúe turnos rápidos (admitiendo/colectando) un máximo de dos ejemplos para cada principio.

### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, las y los participantes se habrán familiarizado con los 8 principios



### PREGUNTAS

- ¿Cómo se reflejan los 8 principios en la vida diaria de su organización?
- ¿Qué principio piensa que su organización pone más en práctica?
- ¿Qué grado de conciencia sobre los resultados tiene su organización respecto a la aplicación de los principios?



### CONSEJOS PARA LAS Y LOS FACILITADORES

- Si realiza esta actividad con 8 (o menos) participantes, entregue una hoja a cada participante y pídale que realice una obra de arte individual. Usted mismo puede representar algún principio que no sea objeto de una obra.
- Como la participación en los turnos de reflexión es voluntaria, recuerde que algunas personas tienden a guardar silencio, mientras que otras monopolizan el espacio. Utilice sus habilidades como facilitador/a para mantener el equilibrio y garantizar la igualdad de oportunidades de participación.
- Deje colgadas en la pared las obras de arte con los 8 principios hasta que acabe el taller. Utilícelas como referencia cada vez que lo considere oportuno durante el desarrollo de cualquier otra actividad de esta guía.

# LOS PRINCIPIOS: DE LAS OSC PARA LAS OSC

PARA PARTICIPANTES QUE YA TENGAN ALGUNOS CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE LOS PRINCIPIOS

## ACTIVIDAD 1.1B

### 1 ETAPA



30 minutos



Escriba cada uno de los 8 enunciados extraídos de las secciones "Voces del Foro" del manual de puesta en práctica, en hojas A4 separadas, pliegue las hojas y póngalas en el recipiente "Eficacia del desarrollo". Cada enunciado corresponde a un principio.

Explique a las y los participantes que en el recipiente hay 8 frases de personas que participaron en el proceso de consulta del Foro. Cada participante escoge un papel al azar. Deje transcurrir un par de minutos para que las personas puedan leer y meditar sobre el enunciado.

Por turnos, cada participante lee en voz alta su "Voz del Foro" y comparte con el resto del grupo sus impresiones acerca de ella y cómo se vincula con su propia experiencia.

Divida en dos columnas una hoja de rotafolio. Cada vez que un participante comparta su idea acerca de una de las frases, pegue la hoja correspondiente a la Voz del Foro (frases) en la hoja de rotafolio. Si la idea compartida se centra en uno de los puntos fuertes de la OSC (p. ej. "Esta frase me hace pensar en lo orgulloso que estoy de que mi OSC invierta tiempo en el aprendizaje mutuo") ponga la frase en la columna izquierda de su hoja de rotafolio. Si la idea compartida hace referencia a un punto débil de la OSC (p. ej. "Esta citación me hace pensar que como OSC no estamos promoviendo suficientemente la sostenibilidad ambiental") póngala en la columna derecha. En esta etapa, no explique todavía la razón que motiva la repartición de las frases en dos columnas.



1h 20m



hojas A4  
un recipiente  
cinta maskin

### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, las y los participantes se habrán familiarizado con los 8 principios su significado y sus orígenes

### VOCES DEL FORO

- "Incluso las organizaciones que no disponen de un mandato específico de derechos humanos necesitan abordar los temas de derechos humanos y la justicia social en todos los aspectos de su trabajo"
- "Una perspectiva de género requiere nuevas formas de plantearse el accionar de las mujeres y los hombres diversos y diferentes, el poder y la justicia"
- "Con frecuencia, la financiación de los donantes se ha dirigido a "proyectos" en lugar de a la sociedad civil, convirtiéndolas en "sociedades proyecto"
- "Las OSC no pueden promover por sí solas la sostenibilidad ambiental. Los gobiernos también tienen que colaborar y debería de poder exigírseles responsabilidades por ello"
- "El compartir información no es un fin en sí mismo ni por sí mismo. El propósito es facilitar la comunicación y responsabilidad mutuas"
- "Las asociaciones eficaces deben ser dinámicas y flexibles para permitir que los socios respondan a los cambios de condiciones sobre el terreno"
- "Las prácticas de aprendizaje pueden costar dinero y tiempo, pero normalmente éstos se recuperan con creces a través de una mayor satisfacción, productividad y eficacia"
- "Tenga en cuenta que existen diferentes formas de conceptualizar el desarrollo, incluyendo formas que se concentran en valores no materiales, en los procesos por encima de los resultados y en las obligaciones por encima de los beneficios esperados"

# LOS PRINCIPIOS: DE LAS OSC PARA LAS OSC

PARA PARTICIPANTES QUE YA TENGAN ALGUNOS CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE LOS PRINCIPIOS

## 2 ETAPA

 20 minutos

Presente un rotafolio con los 8 principios y pida a cada participante que asigne cada citación al principio "correspondiente". Explique el objetivo y el proceso mediante el cual fueron desarrollados los principios a través de un proceso participativo. (Para más información sobre el origen de los principios, puede consultar la introducción de los Manuales de Puesta en Práctica y Promoción o el flyer que recibió adjunto a la Guía).

## 3 ETAPA

 30 minutos

Tomado como referencia la lista de frases colgadas en la pared, anime la reflexión entre las y los participantes haciendo preguntas: ¿Por qué piensa que he dividido los enunciados en dos listas diferentes? ¿Qué tienen en común los ejemplos dados/experiencias compartidas por las y los participantes en las frases listadas en la columna derecha? ¿Y en las de la izquierda? En caso de que las y los participantes no entiendan el razonamiento que justifica la división, aproveche para discutir sobre la importancia de pensar en los puntos fuertes que ya poseen las OSC a la hora de poner en práctica los principios.

## PREGUNTAS

- ¿Cuáles son los puntos fuertes y los recursos de los que ya dispone su OSC y que puede utilizar para poner en práctica los 8 principios?
- ¿Cómo puede apoyar usted a su OSC a poner en práctica los principios? ¿Cuáles son sus puntos fuertes personales que puede utilizar para promover los 8 principios dentro de su OSC?

## CONSEJOS PARA LAS Y LOS FACILITADORES

- Las personas pueden realizar este ejercicio por las personas si son más de 8 y/o también puede usted escribir cada citación más de una vez, puesto que personas diferentes le darán significados diferentes.
- Otra forma es distribuir las frases más de una vez a las personas, y ellas podrán hacer grupos aleatorios si les toca la misma frase y tendrán la oportunidad de discutir sobre su pertinencia desde la visión de su OSC.
- Si el grupo entabla una conversación acerca de la importancia de ciertos principios por encima de otros o expresa su acuerdo o desacuerdo con ellos, puede utilizarlo como puente hacia las actividades 1.2a y 1.2b

NOTAS:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

¿Está pensando en cómo puede utilizar los puntos fuertes de su OSC para mejorar la puesta en práctica de los Principios? Embarque en una travesía para soñar y planificar con la actividad 3.2 en la página 48



### 1 ETAPA

 10 minutos

Entregue a cada participante un folleto con el caso práctico más abajo y otorgue el tiempo necesario para leerlo.

### 2 ETAPA

 30 minutos

Divida el grupo en 4 sub-grupos y atribuya dos principios a cada uno de ellos. La tarea de cada sub-grupo es identificar de qué manera cada uno de los principios está en relación con el caso práctico y su importancia en la lucha por los derechos de la tierra mostrada en este caso práctico. Pida a cada grupo que comente los resultados con el pleno.

### 3 ETAPA

 20 minutos

Anime la reflexión del grupo acerca de la indivisibilidad de los principios utilizando las siguientes preguntas:

### PREGUNTAS

- ¿De qué manera están interconectados los principios en este caso práctico?
- ¿De qué manera la realización de uno de los principios refuerza la realización de los otros?
- Si eliminamos uno de los principios que se han puesto en práctica con éxito en este caso práctico, ¿cómo afecta al resto de la historia?

### 4 ETAPA

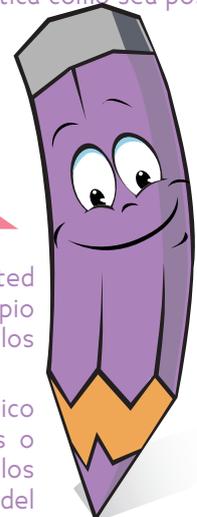
 30 minutos (opcional)

Utilice las preguntas proporcionadas al final de las actividades 2.1 – 2.8 del capítulo 2, para ayudar a los y las participantes a conectar cada uno de los principios con los otros siete. Escoja tantas preguntas como participantes haya, escríbalas en hojas sueltas, pliéguelas y póngalas en un recipiente. Cada participante escogerá una hoja al azar. Conceda unos minutos a los participantes para leer y pensar la respuesta. Por turnos, cada participante leerá su pregunta y dará su respuesta.

### CONSEJOS PARA LAS Y LOS FACILITADORES

- Escoja atentamente las preguntas del capítulo 2, para poder abarcar tantas interconexiones entre principios y áreas de reflexión crítica como sea posible.
- Este caso práctico ha sido desarrollado y utilizado durante un taller piloto de la Guía del Profesional llevado a cabo por el Comité de Cooperación por Camboya ([www.ccc-cambodia.org](http://www.ccc-cambodia.org)). Usted puede crear o utilizar otro caso práctico de su propio contexto que también permita la discusión sobre todos los principios.
- Para la segunda etapa, cuelgue un poster del caso práctico en la pared, entregue a las personas notas adhesivas o pequeñas hojas sueltas con el "logo" de cada uno de los principios e invíteles a que las peguen en el margen del poster cuando lo consideren apropiado mientras hacen sus comentarios.

¿Cómo puede convertir una actividad de formación en una experiencia significativa para todas/os los participantes? ¿Qué es lo que necesitan? Consulte los consejos "Cómo planificar y desarrollar actividades de formación"



1 hora o  
1h 30m



papelógrafos  
marcadores  
bolígrafos  
cinta maskin  
poster con el caso  
práctico

### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, las y los participantes habrán comprendido la interconexión y la indivisibilidad de los principios, y habrán debatido sobre la importancia de un enfoque integral para su puesta práctica

## CAMBOYA: UN CASO PRÁCTICO PARA ESTABLECER VÍNCULOS ENTRE LOS 8 PRINCIPIOS (desarrollado por Action Aid Camboya)

*"Nuestra tierra es nuestra vida – nunca perdimos la esperanza de recuperarla"*

Habiendo obtenido recientemente un título de propiedad por parte de las autoridades, Phalla, de 33 años, es la contradicción personificada de su propia idea de que la gente pobre siempre acaba perdiendo. Les llevó casi seis años de lucha pero al final, algunos cientos de familias de su pueblo de la provincia de Banteay Meanchey han logrado el reconocimiento legal de su propiedad sobre la tierra, lo que significa la posibilidad de un futuro más seguro y estable.

"Nuestra tierra es nuestra vida: nunca perdimos la esperanza de recuperarla," dice Phalla\*, llena de emoción.

La familia de Phalla y los vecinos que han conseguido este título de propiedad (muchas de las familias incluyen antiguos combatientes del Khmer Rouge (Jemer Rojo)) han vivido y cultivado sus granjas en el pueblo desde 1996. Tras el acuerdo de paz de 1998, fueron integrados y oficialmente reconocidos por el Gobierno del Reino de Camboya como parte de los esfuerzos de reconciliación. Sin embargo, como el precio de la tierra fue aumentando con el transcurso de los años, 1.200 hectáreas de esas tierras fueron expropiadas en 2006, según parece, mediante la intervención de personal de las fuerzas de seguridad y oficiales que actuaban por la cuenta de empresarios de provincias vecinas.

Esta situación condujo a un serio/grave conflicto social que duró varios años, tal y como explica Phalla. su marido, un activista de la comunidad, fue acosado y amenazado. No pudo quedarse con ella ni subvenir a las necesidades de sus cuatro hijos, porque le prohibieron acceder a sus tierras, lo que le llevó al límite de la desesperación.

"Mi familia se estaba quedando sin comida," recuerda Phalla. "Teníamos un jardín pequeñito detrás de nuestra casa para cultivar arroz, porque nos confiscaron nuestro arrozal y no teníamos derecho a cosechar. A mi marido le amenazaron con arrestarle, y mis hijos estaban muy afectados y no querían ir al colegio. ¿Qué podría hacer para ganarme la vida, teniendo a cuatro hijos que alimentar?"

ActionAid Camboya y una organización local asociada desempeñaron un papel activo en este caso porque la comunidad estaba dentro del área de uno de sus programas a largo plazo. De manera colectiva, aconsejaron a los grupos comunitarios sobre sus derechos, trabajaron para proporcionarles habilidades básicas, conocimientos y apoyo orientativo para la comunidad en sus esfuerzos para organizar protestas y defender sus derechos en virtud de la ley. Juntos también pusieron en contacto a la comunidad con grupos solidarios de apoyo legal y derechos humanos.

Sin este apoyo de grupos de la sociedad civil "los campesinos no habrían recuperado sus tierras," dice Phalla, por que las OSC estuvieron monitoreando constantemente la situación y aconsejando a la comunidad cómo podía proceder.

Después de más de seis años de movilización, protestas y abogacía, estos campesinos recuperaron sus títulos de propiedad. Hoy en día concentran sus energías en cultivar su tierra para vivir decentemente de ella. Sin embargo, hasta ahora no han sido restituidos aún los derechos de todo el mundo – casi 30 familias vecinas continúan el combate.

El verdadero nombre de Phalla y el de su pueblo no han sido revelados para no ponerlos en peligro

# ¿CUÁLES SON LOS VÍNCULOS... QUÉ IMPORTANCIA TIENEN?

## 1 ETAPA

 30 minutos

 Prepare un papelógrafo con el cuadro más abajo (o imprímalo en una gran hoja /proyéctelo en la pared)

Entregue a cada participante un folleto con la lista de los 8 principios. Pída que clasifiquen cada principio según la importancia que tiene para la eficacia del desarrollo (según su propia opinión). Cada participante tiene un total de 100 puntos que debe repartir entre los 8 principios.

## 2 ETAPA

 20 - 30 minutos

Compile en el papelógrafo la puntuación que ha recibido cada principio y añada la suma correspondiente para cada uno de ellos. En cuanto al principio que ha recibido más puntos, pida al participante (o participantes) que le otorgó/otorgaron la mejor puntuación que defienda su elección, a continuación, pida los argumentos en contra. Realice el mismo ejercicio para el principio que haya recibido la menor puntuación.

## 3 ETAPA

 20 minutos

Levante todas las notas que cada principio ha recibido y anote el total de cada uno. Por el principio que recibió el puntaje más alto, pregunte a las y los participantes "quien ha dado la mayor cantidad de puntos y por favor defienda su elección". Luego, pida argumentos por el contrario. Haga el mismo ejercicio para el principio que tiene menos puntos.

## PREGUNTAS

- ¿Qué dificultades ha encontrado durante este ejercicio? ¿Por qué?
- ¿Qué pasaría si excluyéramos del marco el principio que ha obtenido la menor nota? ¿Cómo afectaría a la realización de los otros?
- ¿Ha cambiado su opinión respecto a la importancia de algunos principios? ¿Qué nuevo punto de vista ha desarrollado durante la discusión?
- ¿Cuáles son los retos que implican la actualización simultánea de los principios?
- ¿Qué conlleva la priorización según su importancia de los enunciados en su trabajo?

## ★ CONSEJOS PARA LAS Y LOS FACILITADORES

- Recuerde siempre que el objetivo de la actividad es poner de relieve la interrelación y la interdependencia de los 8 principios. Escoja atentamente las preguntas del capítulo 2, para poder abarcar tantas interconexiones entre principios y áreas de reflexión crítica como sea posible. La última etapa de pensamiento crítico y reflexión común sobre la indivisibilidad de los principios es una etapa decisiva de la actividad a la que debe acordar el tiempo y la atención apropiada.

## ACTIVIDAD 1.2B



1h 15m



papelógrafos  
marcadores  
bolígrafos  
hojas

### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, los y las participantes habrán analizado de forma crítica la interrelación e interdependencia de los principios y su importancia para la eficacia del desarrollo

# ¿CUÁLES SON LOS VÍNCULOS... QUÉ IMPORTANCIA TIENEN?

## 8 ENUNCIADOS: LOS PRINCIPIOS PARA LA EFICACIA DEL DESARROLLO DE LAS OSC

PUNTOS

Respetar y promover los derechos humanos y la justicia social

Incorporar la equidad y la igualdad de género a la vez que promover los derechos de las mujeres y las niñas

Centrarse en el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de todas las personas

Promover la sostenibilidad ambiental

Practicar la transparencia y la rendición de cuentas

Establecer alianzas equitativas y solidarias

Crear y compartir conocimientos y comprometerse con el mutuo aprendizaje

Comprometerse con el logro de cambios positivos y sostenibles

# ACTIVIDADES 1.3A – 1.3C: ¡LOS PRINCIPIOS Y YO!

En esta sección encontrará una selección de pequeños ejercicios que ayudarán a las y los participantes a meditar sobre su actitud personal, compromiso y motivación en relación con los principios. Pueden ser utilizados en cualquier momento del proceso de planificación y aprendizaje – tan sólo tiene que adaptar las preguntas cuando sea necesario. Por ejemplo, podría utilizar estas actividades al final del taller para ayudar a las personas a meditar sobre lo que han aprendido.

## LÍNEA DE AUTOEVALUACIÓN

Invite a todas y todos a autoevaluarse según una serie de preguntas que pueden estar relacionadas con diferentes aspectos de los principios, por ejemplo:

- Confianza (¿En qué medida se siente seguro/a de sus conocimientos en materia de sostenibilidad ambiental o herramientas para la rendición de cuentas? ¿En qué medida se siente familiarizado con el tema de la promoción de los derechos de las mujeres? etc.)
- Compromiso (¿qué importancia tiene para usted que la comunidad participe en la planificación de actividades o que sus estrategias aumenten los conocimientos y habilidades de sus socios?)

Las personas pueden mostrar el resultado de su autoevaluación señalando su posición entre los extremos de una línea trazada en el suelo: un extremo representaría "muy importante/muy seguro" y la otra "no importante/inseguro"

Otra opción: Pida a cada participante que se sitúe a lo largo de la línea según su situación cinco años antes (por ejemplo) y entable la discusión. Pueden desplazarse hasta donde les gustaría estar dentro de cinco años (por ejemplo) y argumentar lo que tendrían que hacer o debería suceder para llegar hasta ahí. Los y las participantes pueden comentar con sus "vecinos" por qué se han quedado a la altura de la línea en que lo han hecho.

## ACTIVIDAD 1.3A



15 minutos

### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, las personas habrán evaluado su propia confianza en y su compromiso con los principios

## CÍRCULO DE REFLEXIÓN

Entregue a cada participante una hoja con el dibujo representado más abajo. Cada círculo representa un nivel diferente: personal, colectivo (la OSC) y social (el de la comunidad o sociedad).

Deje que cada participante escoja el principio sobre el que le gustaría trabajar.

Invíteles a rellenar un lado de cada uno de los círculos respondiendo a la pregunta: "¿Qué es lo que me dificulta o impide cambiar las cosas respecto a la justicia social y al cambio sostenible?" en y el otro lado de los círculos respondiendo a la pregunta: "¿Qué es lo que me motiva, inspira o permite cambiar las cosas?"

Anime a todas y todos a pensar en diferentes tipos de bloqueos o inspiraciones que puedan influenciarles, como pueden ser los sentimientos, los prejuicios, las experiencias pasadas, las prácticas, las normas, los recursos, etc.



## ACTIVIDAD 1.3B



30-45 minutos

### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, las y los participantes habrán analizado lo que les inspira y lo que les bloquea para cambiar las cosas en relación a los principios

<sup>3</sup> Adaptado de la actividad "Pelando la cebolla" Jethro Pettit and Raji Hunjan, Power: A Practical Guide for Facilitating Social Change, London: Joseph Rowntree Foundation.



# CAPÍTULO 2

## LOS PRINCIPIOS: UNO A UNO

### OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

- Aumentar el conocimiento de las y los participantes sobre cada principio haciendo hincapié en las diferentes dimensiones de cada uno de los principios en su propio contexto.

### CONTENIDO

#### DERECHOS ENMARCADOS

2.1

#### MUJERES NIÑAS ¡AVANZANDO DERECHO!

2.2

#### ¿QUIÉN ESTÁ AL MANDO?

2.3

#### ¿ES “VERDE” MI OFICINA?

2.4

#### RENDIR CUENTAS, PERO ¿A QUIÉN?

2.5

#### NOSOTROS Y ELLOS

2.6

#### MI MAPA DE APRENDIZAJE

2.7

#### ¿CUÁNDO ES SOSTENIBLE EL CAMBIO?

2.8

# DERECHOS ENMARCADOS<sup>4</sup>

PARA EL PRINCIPIO 1: RESPETAR Y PROMOVER LOS DERECHOS HUMANOS Y LA JUSTICIA SOCIAL

## ACTIVIDAD 2.1

### 1 ETAPA

 20 minutos

Comparta con el grupo el relato de la historia de Rita, que muestra diferentes derechos (encontrará la historia al final de esta actividad). Pida a cada participante que de manera individual o por pequeños grupos (dependiendo del tamaño del grupo entero) elabore una lista de los abundantes derechos de Rita que parezcan significativos en la historia. Escriba cada derecho en una nota adhesiva.

### 2 ETAPA

 40 minutos



Muestre al grupo el papelógrafo con la imagen del siguiente diagrama que representa las tres dimensiones de los derechos. Pida al grupo que coloque los derechos que han identificado posicionando cada nota adhesiva en el diagrama según si:

- Rita es consciente de su derecho (dimensión "personal").
- El contexto social de Rita apoya el reconocimiento de ese derecho (dimensión "social").
- La Ley y las instituciones reconocen el derecho.



2 horas



papelógrafos  
marcadores  
bolígrafos  
notas adhesivas

#### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, las y los participantes habrán comprendido cómo pueden desarrollarse los derechos a nivel personal, social e institucional mediante el análisis de diferentes estrategias de promoción de los derechos.

### MARCO DE LAS DIMENSIONES DE LOS DERECHOS

Normas y valores sociales

Marcos legales

Conciencia Individual



<sup>4</sup> Adaptado de Pasteur K. y Shankland A. *Linking Rights and Livelihoods: Insights from experience in Brazil, 2002*

<sup>5</sup> Fuente : Presentación del taller de Tocantins y Shankland 2002

# DERECHOS ENMARCADOS

PARA EL PRINCIPIO 1: RESPETAR Y PROMOVER LOS DERECHOS HUMANOS Y LA JUSTICIA SOCIAL

## 3 ETAPA



30 - 45 minutos

Anime una discusión que permita a los participantes estudiar las dimensiones de los derechos y establezca el paralelismo con la realidad de sus OSC.



## PREGUNTAS

- ¿Fue fácil o difícil identificar los derechos que aparecen en la historia? ¿Por qué? ¿Qué le ha demostrado la manera cómo se interpretan los derechos?
- ¿Considera que fue fácil o todo un reto colocar los derechos en el diagrama? ¿Por qué?
- ¿Cuál de las tres dimensiones de derechos piensa que es más importante? ¿Son las dimensiones más importantes para algunos derechos que para otros? ¿Puede poner ejemplos?
- ¿En qué dimensión de derechos concentra los esfuerzos su OSC? ¿Puede/debe una OSC trabajar sobre todas las dimensiones?



## CONSEJOS PARA LAS Y LOS FACILITADORES

- Si un grupo no se pone de acuerdo o no tiene suficiente información para colocar un derecho dentro del diagrama, pida que tomen nota de ello. Durante la discusión del grupo, pida a todos y a todas que expliquen por qué fue difícil colocar dicho derecho dentro del diagrama.
- Un grupo puede colocar un derecho en más de un círculo.
- Para este ejercicio, también puede utilizar una historia extraída de su propio contexto real.
- Durante el debate y reflexión puede incluir el enfoque de interseccionalidad, esto le ayudará a profundizar la dimensión de los derechos.

## 4 ETAPA: CONEXIÓN CON LOS OTROS PRINCIPIOS



20 - 30 minutos

Facilitar una discusión que permitirá a las y los participantes a explorar las dimensiones de los derechos y vincularlos a la realidad de sus OSC



ALGUNOS EJEMPLOS DE PREGUNTAS QUE PUEDEN AYUDAR A LOS PARTICIPANTES A CREAR ENLACES ENTRE EL PRINCIPIO 1 LAS Y LOS OTROS 7 PRINCIPIOS:

- ¿Qué dimensión de los derechos necesita un esfuerzo particular cuando se trata de promover los derechos de las mujeres y las niñas?
- ¿Conoce cómo comprenden y definen sus derechos las partes constituyentes de su OSC?
- ¿Cómo fomenta la sensibilización su OSC con respecto a la conexión entre sostenibilidad ambiental y derecho a la salud?
- ¿Cómo muestra los derechos en su trabajo diario y en su colaboración con las partes constituyentes y socios?
- ¿Qué políticas de igualdad de derechos promueve en el seno de su OSC?
- ¿Cómo está aumentando la concienciación de los derechos de sus empleados y voluntarios?
- ¿Cómo garantiza que su trabajo de promoción de los derechos humanos y de la justicia social es sostenible?

# DERECHOS ENMARCADOS

PARA EL PRINCIPIO 1: RESPETAR Y PROMOVER LOS DERECHOS HUMANOS Y LA JUSTICIA SOCIAL

## LA HISTORIA DE RITA

Rita de Cassia tiene 18 años. Cuando nació, sus padres trabajaban como aparceros en una plantación de algodón del Noreste de Brasil, pero hace diez años emigraron al estado fronterizo del Amazonas, Tocantins, donde, tras integrar un movimiento de ocupación de tierras organizada por el Movimiento de los Trabajadores rurales sin Tierra (MST) consiguieron un título provisional de propiedad en un reasentamiento a orillas del río Araguaia.

El reasentamiento cuenta con una escuela primaria y una zona básica de salud, pero la escuela secundaria y el hospital más cercano se encuentran en la ciudad de Araguacema, a 30 millas a través de una carretera sin asfaltar, a menudo impracticable durante la temporada de lluvias. La tierra es pobre, pero aún queda bastante terreno forestal en la parcela que, una vez la cobertura de bosque despejada y quemada para permitir la liberación de los elementos nutritivos, puede proporcionar uno o dos años de buenas cosechas antes de degradarse. A pesar de que la ley obliga a todos los agricultores a mantener intacto el 50% de la superficie forestal de su parcela, los propietarios locales consideran que ésta es una restricción injusta e imposible de mantener, y las autoridades locales/nacionales actúan muy poco para hacer cumplir dicha ley. Rita piensa que como es hija única, debería poder heredar la parcela de su padre, pero si el título provisional no es confirmado por la Oficina de reasentamiento antes de que éste fallezca, la tierra será revertida a la asociación local de propietarios, que se encargará de redistribuirla. Los líderes de la asociación ha hecho una declaración de intenciones según la cual, las mujeres solteras no pueden ser propietarias de la tierra.

En el colegio, Rita era muy buena estudiante y soñaba con poder continuar los estudios secundarios. Sin embargo, el colegio de Araguacema estaba demasiado lejos para poder ir y venir cada día, y sus padres no podían asumir el pago de su estancia y manutención en la ciudad. Las instancias municipales se negaron a proponer un sistema de becas destinado a los estudiantes rurales, alegando que si bien la constitución brasileña garantiza el acceso a la educación primaria, la ley no estipula ese tipo de derecho sobre la educación secundaria.

Incapaz de seguir los estudios, Rita trabajó en la propiedad de sus padres hasta los 16 años, que fue cuando conoció a Manuel Tobias, un joven de Araguacema que trabajaba como conductor para un comerciante local, recogiendo la producción agrícola de las afueras del reasentamiento. Manuel describía con desdén el área de reasentamiento como un sitio de mala muerte, y hablaba de la posibilidad de estudiar, ganar dinero y ascender socialmente que ofrecía la vida en la ciudad. Cuando unos meses más tarde, le pidió que se casara con él, Rita estaba tan entusiasmada con la idea de poder volver finalmente a estudiar, que enseguida aceptó. Le preocupaba que su padre y madre pudieran no darles su consentimiento, pero estaban impresionados con las maneras mundanas de Manuel y concluyeron que era un buen partido, cuyos contactos comerciales compensarían la pérdida de la mano de obra de su hija en el campo.

En cuanto empezó su nueva vida en Araguacema, Rita insistió para que Manuel que le ayudase a reservar una plaza en el centro de enseñanza secundaria de la ciudad. Manuel se negó a hacerlo, argumentando que primero tenían que establecerse como pareja. Al cabo de un año Rita estaba esperando su primer hijo. Cuando acabó la lactancia, Rita volvió a insistir para poder seguir con los estudios. La respuesta de Manuel fue un rechazo aún más firme, acompañado de amenazas de violencia si no "empezaba a comportarse como una esposa digna". Rita no quiso aceptar esta situación y Manuel empezó a pegarle. Rita contó lo que sucedía a un vecino, y éste decidió enviar un mensaje a sus padres, en el reasentamiento. Poco después, llegaron su padre y un grupo de hombres locales, para llevársela de regreso al reasentamiento. Manuel, a quien habían prevenido de la llegada, huyó de Araguacema. No se le ha vuelto a ver desde entonces.

Rita y su bebé viven ahora en la propiedad familiar. Su antiguo vecino, empleado en el juzgado de Araguacema, se ha propuesto para ayudarle a presentar una denuncia oficial contra Manuel y reclamar el pago de una pensión alimentaria, según lo estipulado en el Código de la familia. Sin embargo, a pesar de la trágica situación económica, provocada por una sucesión de malas cosechas, la familia piensa que eso añadiría aún más deshonra a la situación. Su padre ha declarado que prefiere tomarse la justicia por su mano, si algún día vuelve a aparecer Manuel.

# MUJERES Y NIÑAS, ¡AVANZANDO DERECHO!

PARA EL PRINCIPIO 2: INCORPORAR LA EQUIDAD Y LA IGUALDAD DE GÉNERO A LA VEZ QUE PROMOVER LOS DERECHOS DE LAS MUJERES Y NIÑAS

## ACTIVIDAD 2.2



2h 30m o 1h 30m



papelógrafos  
marcadores  
bolígrafos  
cinta maskin

La primera etapa es facultativa. Si no la considera aplicable en su contexto, pase directamente a la segunda etapa. En ese caso, la duración de esta actividad queda reducida a 1 hora y 30 minutos.

## 1 ETAPA



1 hora

Distribuya tres hojas a cada participante, incluya las siguientes instrucciones en cada una de ellas:

- Haga una lista de las 6 características más importantes que debería tener una persona ideal.
- Haga una lista de las 6 características más importantes que debería tener una mujer ideal.
- Haga una lista de las 6 características más importantes que debería tener un hombre ideal.

En grupos de cuatro, compartir las listas y evaluar las percepciones sobre las características de persona ideal y los estereotipos masculinos y femeninos en los que coinciden.



## PREGUNTAS

- ¿Qué son los roles de género y en qué difieren entre hombres y mujeres?
- ¿Cómo influyen en nuestro comportamiento los estereotipos de género?
- ¿Cómo son enseñados los roles de género a hombres y mujeres? ¿Qué influencia tienen en el aprendizaje de los roles de género la familia, la escuela, los semejantes y los medios de comunicación?
- ¿Qué implicaciones tienen esas diferencias y diversidades acerca de los roles de género en el desarrollo de la sociedad?
- ¿Cómo puede este tipo de actividad reproducir los estereotipos de género? ¿Cómo reproducimos o desafiamos los estereotipos a través de nuestras prácticas y políticas diarias en las OSC?



## CONSEJOS PARA LAS Y LOS FACILITADORES

- Se sugiere formar grupos masculinos y femeninos, se les solicita a cada grupo pueda trabajar invirtiendo roles para que puedan los hombres hablar de los roles de las mujeres y viceversa, luego se reflexiona sobre lo discutido en cada grupo. Esto genera empatía y reflexión sobre los roles asignados y las desigualdades.

### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, las y los participantes habrán puesto en entredicho los estereotipos de género y comprendido la complejidad y la diversidad de actores cuando se habla de desigualdad de género



# MUJERES Y NIÑAS, ¡AVANZANDO DERECHO!

PARA EL PRINCIPIO 2: INCORPORAR LA EQUIDAD Y LA IGUALDAD DE GÉNERO A LA VEZ QUE PROMOVER LOS DERECHOS DE LAS MUJERES Y NIÑAS

## 2 ETAPA



15 minutos



Presente las hojas en un papelógrafo o mediante power point con la siguiente información.

Pida a todos y todas que identifiquen y anoten las violaciones de derechos humanos que puedan asociarse a cada uno de los enunciados. Escriba los derechos mencionados que se refieran a cada enunciado.

## 3 ETAPA



30 minutos

Si ha saltado la primera etapa de la actividad, divida a las personas en tres grupos, asigne a cada grupo uno o dos enunciados y pida que entablen una discusión de 10-15 minutos sobre la cuestión: ¿Qué razones originan tales estadísticas?

Pida a cada grupo que comparta las conclusiones con el pleno y al final del proceso pregunte: ¿Existen razones que contribuyan a todos estos enunciados a la vez?

## 4 ETAPA



45 minutos

Independientemente de que haya desarrollado la primera etapa o no, anime a todos y todas a reflexionar sobre estrategias que los estados, empresas y OSC podrían implementar para acabar con las violaciones de estos derechos y conseguir la equidad de género en la práctica. Utilice para ello la metodología del carrusel de "lluvia de ideas":

Divida el grupo en tres subgrupos que se sentarán en mesas separadas: uno de ellos se ocupará de los estados, otro de las empresas y el tercero de las OSC. Entregue a cada grupo un marcador de color diferente a la hoja del papelógrafo. Los participantes dispondrán de tan sólo 10 minutos para escribir en su hoja sus sugerencias de estrategias. Una vez transcurrido el tiempo, deberán pasar la hoja a la mesa siguiente. Cada nuevo grupo sólo puede añadir ideas nuevas (no se pueden repetir las ideas que ya estén escritas en la hoja). Para ello es necesario que cada grupo lea las contribuciones precedentes de los otros grupos. Haga la rotación de cada hoja hasta que todos los grupos hayan trabajado en cada uno de los temas.

Cuelgue los papelógrafos en la pared para que todos y todas puedan ver la totalidad de ideas recogidas.



## PREGUNTAS

¿Atribuye más responsabilidad a uno de los actores que a los otros? ¿Por qué? ¿Dónde ve las posibles sinergias entre los tres actores? ¿Y los posibles conflictos?

## 5 ETAPA: CONEXIÓN CON LOS OTROS PRINCIPIOS



20 - 30 minutos

Facilitar una discusión que permitirá a las y los participantes a explorar las dimensiones de los derechos y vincularlos a la realidad de sus OSC

ALGUNOS EJEMPLOS DE PREGUNTAS QUE PUEDEN AYUDAR A LOS PARTICIPANTES A CREAR ENLACES ENTRE EL PRINCIPIO 1 LAS Y LOS OTROS 7 PRINCIPIOS:

- ¿Cuáles son las principales barreras institucionales que impiden la promoción o el cumplimiento de los derechos básicos de las niñas en su contexto nacional/regional?
- ¿Cree que la representación democrática de la mujer demuestra una participación real? ¿Qué ambiente político, social y cultural es necesario para permitir la participación efectiva de las mujeres en el proceso de toma de decisiones que afectan a su modo de vida?
- ¿Cómo pueden contribuir las OSC a un mundo ambientalmente sostenible a través del empoderamiento de las mujeres?
- ¿Cómo incorpora su organización la igualdad de género?
- ¿Cómo defienden el liderazgo de las mujeres en las entidades con las que trabaja (¿apoya?)?
- ¿Cuáles son las brechas entre las políticas de equidad de género y las prácticas diarias dentro de su organización? ¿Cómo el hecho de establecer puentes entre las mismas puede constituir un proceso de aprendizaje transformador?
- ¿Cómo cree que trabajar con hombres y niños puede contribuir al establecimiento de soluciones (¿efectivas?) a largo plazo sobre las desigualdades de género?





# ¿QUIÉN ESTÁ AL MANDO?

PARA EL PRINCIPIO 3: CENTRARSE EN EL EMPODERAMIENTO, LA APROPIACIÓN DEMOCRÁTICA Y LA PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS PERSONAS

## ACTIVIDAD 2.3



2h 30m



papelógrafos  
marcadores  
bolígrafos  
cinta maskin

## 1 ETAPA



45 minutos

Entregue a cada participante una hoja con el caso práctico (que encontrará al final de esta actividad) y pida que lo lean individualmente. A continuación, anime la conversación con el grupo acerca del mismo:



## PREGUNTAS

- ¿Cómo intentó involucrar el estado Canadiense al pueblo aborígen en la consulta nacional acerca del Sistema de Salud de Canadá? ¿Considera que la consulta fue un éxito? Argumente su respuesta.
- ¿Qué dificultades pone de relieve este caso práctico en cuanto a la participación democrática y a la participación cívica?

## OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, los y las participantes habrán analizado por qué la participación ciudadana es importante y los diferentes grados y formas que puede tomar.

## 2 ETAPA



40 minutos



Presente a los participantes el esquema de la "Escalera de la Participación" representado más abajo. La "Escalera de la Participación" es una herramienta que nos ayuda a meditar sobre los diferentes grados de participación que los ciudadanos o partes interesadas pueden tener dentro del proceso de desarrollo. Los primeros peldaños de la escalera representan poca o ninguna participación y los peldaños de la parte superior de la escalera representan una participación máxima. Invite a las personas, en grupos de 2 ó 3 a discutir y decidir en qué peldaño de la escalera colocarían la consulta canadiense y ¿por qué? Acto seguido, cada grupo expondrá sus ideas con el pleno.



## 3 ETAPA



30 minutos

Pida a los y las participantes, manteniendo los mismos grupos, que se centren en su propia OSC y en sus proyectos clave y programas. Fomente la discusión en torno a la siguiente pregunta: "¿En qué peldaño de la escalera colocaría la participación de las partes interesadas y beneficiarios de los proyectos o programas de su OSC?" ¿Por qué?

Los y las participantes tendrán 5 minutos para meditar de manera individual y después 20 minutos para comentar con el pleno.

# ¿QUIÉN ESTÁ AL MANDO?

PARA EL PRINCIPIO 3: CENTRARSE EN EL EMPODERAMIENTO, LA APROPIACIÓN DEMOCRÁTICA Y LA PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS PERSONAS

## 4 ETAPA

 30 minutos

Concluya la sesión con el pleno, escribiendo en el papelógrafo las palabras "participación", "empoderamiento", "apropiación". Pida a cada participante que comparta una idea en relación con estos conceptos que la presente actividad le haya ayudado a clarificar o a desarrollar.

## ★ CONSEJOS PARA LAS Y LOS FACILITADORES

- Puede cambiar el caso práctico canadiense por un caso práctico de participación ciudadana más pertinente en su contexto.
- Puede ayudar a todos y todas a comprender la escalera de participación en relación con el trabajo para la eficacia del desarrollo de las OSC poniendo ejemplos de diferentes maneras en qué las OSC han trabajado con beneficiarios/partes interesadas en su contexto.

## 5 ETAPA: CONEXIÓN CON LOS OTROS PRINCIPIOS

 20 - 30 minutos

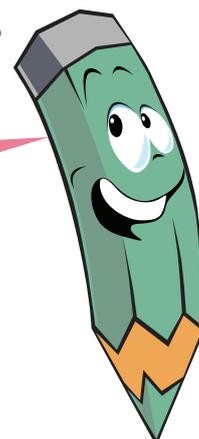
ALGUNOS EJEMPLOS DE PREGUNTAS QUE PUEDEN AYUDAR A LOS PARTICIPANTES A CREAR ENLACES ENTRE EL PRINCIPIO 1 LAS Y LOS OTROS 7 PRINCIPIOS:

Facilitar una discusión que permitirá a los y las participantes a explorar las dimensiones de los derechos y vincularlos a la realidad de sus OSC

- ¿Cómo puede promover la apropiación democrática y la participación en países/contextos donde el espacio democrático es limitado?
- ¿Cuáles son las causas que impiden a las mujeres (y sobre todo a las mujeres marginalizadas) una participación efectiva en los procesos de toma de decisiones?
- ¿Cómo puede negociarse/garantizarse de manera participativa el acceso a los recursos?
- ¿Cómo puede contribuir a la eficacia del desarrollo la transparencia de la información y la mejora del tráfico de la información entre todas las partes interesadas?
- ¿Cómo toma las decisiones dentro de sus asociaciones cuando surgen conflictos?
- ¿De qué manera su organización garantiza la participación de sus empleados y asegura que los procesos de toma de decisiones sean una experiencia constructiva de aprendizaje?
- ¿Cómo podría contribuir la participación a una solidaridad global?



¿Quiere explorar cómo diferentes formas de poder pueden fomentar o impedir la participación? Consulte la actividad 4.3 de la página 65



# ¿QUIÉN ESTÁ AL MANDO?

PARA EL PRINCIPIO 3: CENTRARSE EN EL EMPODERAMIENTO, LA APROPIACIÓN DEMOCRÁTICA Y LA PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS PERSONAS

## EL MODELO CANADIENSE PARA LA PARTICIPACIÓN ABORIGEN

(Adaptación del caso práctico escrito por Bettina von Lieres y David Kahane, el texto completo se encuentra disponible en

[http://www.drc-citizenship.org/system/assets/1052734335/original/1052734335-benequista\\_etal.2009-canada.pdf?1288870260](http://www.drc-citizenship.org/system/assets/1052734335/original/1052734335-benequista_etal.2009-canada.pdf?1288870260))

El foro se inauguró con la ceremonia de la hierba de la Virgen. Uno de los ancianos dirigió la oración en nombre de las Naciones Originarias, Esquimales, Métis y Pueblos Aborígenes urbanos. [...] Este día había sido especialmente reservado para la perspectiva Aborigen dentro de la mayor consulta llevada a cabo en Canadá sobre la reforma de su sistema de salud. [...] Detrás de una mesa situada sobre una pequeña tarima, el Presidente de la Comisión Roy Romanow estaba sentado de cara a más de 100 líderes aborígenes: figuras religiosas, enfermeros, profesores y otros representantes de comunidades. Mientras las televisiones grababan, los participantes recorrieron el pequeño camino hasta los focos del estrado y dijeron que tenían que decir.

Un estudio apoyado por el Centro de Investigación sobre Desarrollo en Ciudadanía, Participación y Rendición de Cuentas, observó el papel de los pueblos aborígenes en los aspectos deliberativos de la Comisión Romanow, establecida en abril de 2001 por el gobierno de Canadá para deliberar con los ciudadanos sobre el futuro de la atención sanitaria en Canadá. Algunos pueblos aborígenes tomaron parte en los diálogos, pero en los resultados no se vieron reflejados con detalle los temas sanitarios de los aborígenes. [...]

En Canadá, los complejos legados de la colonización han dejado a los pueblos aborígenes - Naciones Originarias, Métis y Esquimales - en el último lugar de una serie de indicadores como bienestar, situación económica, educación, calidad del alojamiento y consecuencias para la salud. [...] El mandato de la Comisión Romanow pretendía reexaminar el sistema de atención sanitaria de Canadá, mediante el establecimiento de un diálogo nacional de todos los canadienses sobre su futuro y proponer recomendaciones para mejorar la calidad y la sostenibilidad del sistema. Se llevaron a cabo amplias consultas que dieron lugar a cuarenta informes y nueve comités de expertos, colaboraciones con medios de comunicación, universidades, grupos de apoyo y empresariales y los responsables de la política sanitaria. [...]

La Comisión Romanow trató el tema de la salud y de la inclusión de los aborígenes de manera compleja y contradictoria. La Comisión utilizó la metodología 'ChoiceWorks' basada en el principio de que los participantes son individuos que hablan por sí mismos y no como representantes de intereses específicos. A pesar de que el proceso incluyó personas aborígenes, no se centró en cuestiones de salud aborigen ni desarrolló dispositivos que permitieran a los participantes aborígenes a ir más allá de la dinámica de la marginalización.

El proceso de consulta fue considerado globalmente un éxito, con el informe final de la Comisión aclarando los valores canadienses en cuanto a la atención sanitaria, incluyendo peticiones de transparencia y rendición de cuentas y arraigando un papel activo de los ciudadanos en el establecimiento de políticas de atención sanitaria. [...] Algunos aborígenes fueron incluidos en los diálogos, pero ni su diseño ni los resultados incluyeron la más mínima alusión a cuestiones relativas a la salud aborigen. A pesar de que personas aborígenes participaron efectivamente a todas las sesiones, los organizadores se sintieron defraudados por las condiciones en que pudo establecerse el diálogo con los mismos. A menudo, los participantes aborígenes no asistieron a las sesiones una vez inscritos, y se mantuvieron en general muy callados durante las sesiones de diálogo. Dos intentos puntuales ad hoc para escuchar más voces aborígenes - a través de la creación de un pequeño grupo a parte y la inscripción a las sesiones de personas aborígenes suplementarias - fueron de poco efecto. Estas experiencias ponen de manifiesto la dificultad de comprometer y empoderar a los miembros de grupos marginalizados dentro de espacios deliberativos invitados, y las limitaciones de las innovaciones poco sistemáticas para superar dichas dificultades.

# ¿QUIÉN ESTÁ AL MANDO?

PARA EL PRINCIPIO 3: CENTRARSE EN EL EMPODERAMIENTO, LA APROPIACIÓN DEMOCRÁTICA Y LA PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS PERSONAS

## ESCALERA DE PARTICIPACIÓN

6

**Control de las partes interesadas:** Las partes interesadas tienen la posibilidad y el empoderamiento necesario para emprender trabajos de manera independiente.

**Alianza participativa:** Relación cooperativa con las partes interesadas en la que se establece un acuerdo para compartir responsabilidades y dirección en la elaboración y realización de un objetivo.

**Toma de decisiones colectiva:** Los procesos son diseñados y las decisiones son tomadas conjuntamente con las partes interesadas.

**Consulta:** Se invita a las partes interesadas a expresar sus puntos de vista y se evalúan las diferentes opciones, así sus opiniones tienen influencia sobre la decisión que se debe tomar o el proceso que debe diseñarse.

**Información:** Se informa a las partes interesadas sobre las decisiones o procesos. La información sólo circula en un sentido.

**Toma de decisiones unilateral:** No se informa ni se consulta con las partes interesadas antes de tomar decisiones o diseñar procesos. Los procesos son diseñados para ayudar o educar a las partes interesadas sin preguntarles acerca de sus necesidades o prioridades.

Aumento de la participación



Ausencia de participación

NOTAS:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

<sup>6</sup> Adaptado de Arnstein, Sherry R. "A Ladder of Citizen Participation," JAIP, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224 y Amnistía Internacional, Informe de la Conferencia sobre la participación activa en la esfera de los Derechos Humanos.

# ¿ES "VERDE" MI OFICINA?

PARA EL PRINCIPIO 4: PROMOVER LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

## 1 ETAPA



30 minutos



Escriba en una hoja cada uno de los siguientes enunciados, listados en el "Ambientómetro", herramienta desarrollada por KEPA plíéguelas y póngalas en un recipiente.

Explique a los y las participantes que los enunciados se refieren a sus prácticas diarias y habituales en la oficina. Invite a cada participante a escoger un papel al azar y a leer el enunciado al tiempo que añade si corresponde o no a la realidad de su organización. Cuelgue los enunciados en la pared repartidos en dos columnas tituladas SI o NO respectivamente. Dependiendo de la cantidad de participantes, repita los enunciados o asigne cada uno de ellos a un pequeño grupo de participantes. (20 minutos)

### ENUNCIADOS QUE MIDEN EL RESPETO CON EL MEDIOAMBIENTE

("Ambientómetro" herramienta desarrollada por KEPA)

- Nuestra oficina es accesible por al transporte público.
- Siempre que es posible, aprovechamos la tecnología moderna (como Skype) para organizar teleconferencias.
- En nuestros talleres utilizamos siempre materiales reciclables (no portafolios, sobres o bolsas de plástico).
- Cuando el evento se organiza lejos de los y las participantes, organizamos transporte colectivo.
- Utilizamos ventiladores en vez del aire acondicionado, y los apagamos (al igual que las luces y el aire acondicionado) cuando no estamos en la oficina.
- Utilizamos el modo "ahorro de energía" en nuestras computadoras, fotocopiadoras y otro equipamiento electrónico y cuando no los utilizamos, los apagamos completamente.
- Compartimos algún equipamiento, como la fotocopiadora o el fax, con otras organizaciones en vez de adquirirlos por separado para cada organización.
- Si es imprescindible imprimir un documento, imprimimos a doble cara o a dos hojas por cara.
- Reciclamos plásticos, metales, cristales y papel.
- Utilizamos toallas de algodón en los lavabos en vez de pañuelos de papel.
- Para los proyectos de mayor escala, realizamos una EIA (Evaluación del Impacto Ambiental).
- Hemos reducido el número de viajes en avión. Si es necesario volar, pagamos el impuesto por emisiones de CO2 o apoyamos las

## ACTIVIDAD 2.4



1h 30m



papelógrafos  
marcadores  
bolígrafos  
cinta maskin

### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, los y las participantes habrán entendido cómo puede promoverse la sostenibilidad ambiental a través del trabajo diario de las OSC.



<sup>7</sup> <http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/envirometer.pdf>

# ¿ES "VERDE" MI OFICINA?

PARA EL PRINCIPIO 4: PROMOVER LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

## 2 ETAPA



30 - 40 minutos

A. Si los y las participantes proceden de la misma OSC, organice dos rondas de discusiones, correspondientes a cada una de las columnas.



### PREGUNTAS

Para las prácticas respetuosas con el medioambiente:

- ¿Con qué dificultades se enfrenta como organización a la hora de aplicar estas prácticas a su realidad cotidiana?
- ¿Cómo se toman las decisiones respecto a la introducción de estas prácticas?
- ¿Hasta qué punto las prácticas de sostenibilidad ambiental forman parte de la cultura organizacional?
- ¿Cuáles son las consecuencias del incumplimiento de las prácticas dentro de la organización?

Para las prácticas que su organización no lleva a cabo:

- ¿Qué es lo que le impide aplicar estas prácticas?
- ¿Cuáles son sus prácticas actuales y qué alternativas más respetuosas con el medioambiente podría adoptar?
- ¿Qué tipo de apoyo necesitaría su OSC para poner en práctica maneras de trabajar que incrementen la sostenibilidad medioambiental en su trabajo? ¿Dónde puede encontrar ese apoyo?

B. Si los y las participantes proceden de diferentes OSC, divídalos en dos grupos y otorgue a cada uno de ellos la doble tarea de evaluar en qué medida el presente taller es respetuoso con el medioambiente y de sugerir acciones alternativas concretas que podrían haberse tomado para incrementar su respeto con el medioambiente. Entregue a cada grupo dos hojas de rotafolio, en una de ellas enumerarán los elementos respetuosos con el medioambiente y en la otra los elementos que podrían cambiarse o mejorarse. Ambos grupos compartirán los resultados de sus discusiones con el pleno y decidirán por consenso proponer a los organizadores un máximo de 5 cambios que podrían aplicar en el futuro para organizar un taller más respetuoso con el medioambiente.



### PREGUNTAS

- ¿En qué medida son respetuosos con el medioambiente los materiales de comunicación y recursos utilizados para y durante este taller?
- ¿Y qué decir de las comidas y bebidas provistas?
- ¿Cuál es el impacto medioambiental del viaje/transporte hasta el taller?
- ¿Qué podría haber sido diferente y cómo podría haberlo sido?

## 3 ETAPA



20 - 30 minutos

Proponga el "Ambientómetro" como una de las herramientas a disposición de las organizaciones para medir su nivel de respeto con el medioambiente y anime la discusión hacia el establecimiento de interconexiones entre la sostenibilidad ambiental y los otros principios:



# RENDIR CUENTAS, ¿PERO A QUIÉN?

PARA EL PRINCIPIO 5: PRACTICAR LA TRANSPARENCIA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

## 1 ETAPA

 15 minutos

Seleccione uno de los programas de su OSC del que conozca bien los detalles y establezca una lista de todas las partes interesadas que estén involucradas: las partes interesadas pueden ser actores o grupos de actores que pueden estar directamente relacionados con el programa o simplemente salir beneficiada o perjudicada con él. Comente y escriba al lado de cada parte interesada: ¿Cuáles son sus intereses? ¿Cuáles son sus temores y preocupaciones?

## 2 ETAPA

 1 hora 15 minutos

Escoja un máximo de 4 partes interesadas importantes cuyos intereses hayan sido señalados más arriba. Divida a las personas en 5 grupos. Un grupo representa su organización y los otros jugarán cada uno el papel de las diferentes partes interesadas. Pida a cada grupo que prepare en 15 minutos una lista de asuntos de suma importancia sobre los cuales pretenden exigir la rendición de cuentas a la organización. Cada grupo prepara las preguntas específicas a partir de las cuales interrogará a la organización. Mientras tanto, el grupo que juega el papel de la organización piensa en cómo responder a las posibles preguntas de las partes interesadas y prepara a su vez una pregunta para cada grupo.

Organice tantas rondas de debates (de hasta 10 minutos cada uno) como grupos de partes interesadas haya. Pida a un voluntario que tome apuntes y recoja 5-10 puntos clave sobre los cuales los diferentes grupos exigen la rendición de cuentas.

La persona que ha tomado las notas comparte con el pleno los puntos clave que ha anotado. Estimule la discusión del grupo:

## PREGUNTAS

- ¿Es posible o deseable rendir cuentas a todo el mundo sobre cualquier asunto? ¿Por qué? ¿Por qué no?
- ¿A quién rinde cuentas su organización? ¿De qué mecanismos y herramientas que dispone para poder llevar a cabo la rendición de cuentas de su organización?
- ¿Cuáles son los obstáculos para la transparencia (o para la rendición de cuentas) en el contexto de su trabajo?
- ¿Cuáles son las dificultades internas a las que se enfrenta su organización con respecto a la práctica de la transparencia y la rendición de cuentas?
- ¿Quién rinde cuentas a su organización?

## ACTIVIDAD 2.5



1h 30m - 2hrs



papelógrafos  
marcadores  
bolígrafos  
cinta maskin

### OBJETIVO

Al final de esta actividad, los y las participantes habrán descubierto las dificultades de las responsabilidades múltiples en el contexto del desarrollo y habrán meditado acerca de las diferentes relaciones implicadas en la rendición de cuentas que mantiene su OSC.



# RENDIR CUENTAS, ¿PERO A QUIÉN?

PARA EL PRINCIPIO 5: PRACTICAR LA TRANSPARENCIA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

## ★ CONSEJOS PARA LAS Y LOS FACILITADORES

- Si los y las participantes no proceden de la misma organización, pida que presenten uno de los programas como caso práctico.
- Durante la segunda parte de la actividad, es importante tomar nota de las palabras clave utilizadas durante el debate y establecer una red de rendición de cuentas.
- Puede escribir preguntas en el rotafolio si durante el debate surge algún tema, para poder discutir del mismo en profundidad con el pleno, una vez terminados los debates.

## 3 ETAPA: CONEXIÓN CON LOS OTROS PRINCIPIOS

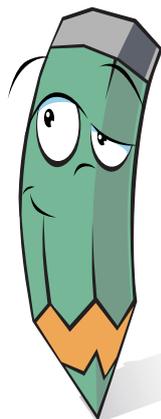
 20 - 30 minutos

Facilitar una discusión que permitirá a los y las participantes a explorar las dimensiones de los derechos y vincularlos a la realidad de sus OSC



ALGUNOS EJEMPLOS DE PREGUNTAS QUE PUEDEN AYUDAR A LOS PARTICIPANTES A CREAR ENLACES ENTRE EL PRINCIPIO 1 LAS Y LOS OTROS 7 PRINCIPIOS:

- ¿Cuáles son las dificultades de rendir de cuentas cuando se promueven los derechos de personas marginalizadas/personas con discapacidades/con VIH?
- ¿En qué medida las políticas y prácticas diarias de su organización garantizan la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, diversas y diferentes?
- ¿Cómo garantiza que todas las partes interesadas tengan la palabra en sus procesos de toma de decisión?
- ¿Cómo tiene en cuenta los aspectos medioambientales en sus procedimientos de adjudicación de contratos?
- ¿De qué manera rinde cuentas a los beneficiarios locales de los resultados de su OSC?
- ¿Ha puesto en práctica algún tipo de mecanismo en el que la supervisión y la evaluación formen parte del proceso de aprendizaje, y cuyos resultados sean distribuidos a todas las partes interesadas?
- ¿Cómo puede evaluar si está consiguiendo cambios sociales a largo plazo cuando realiza la evaluación del impacto de su trabajo?



¿Quiere explorar cómo sus prácticas de monitoreo y evaluación están conectadas con las múltiples responsabilidades de su OSC?  
¿Por qué no prueba la actividad 4.4 de la página 69?

# NOSOTROS Y ELLOS<sup>8</sup>

PARA EL PRINCIPIO 6: ESTABLECER ALIANZAS EQUITATIVAS Y SOLIDARIAS

## ACTIVIDAD 2.6

### 1 ETAPA

 15 minutos

Divida el grupo en dos subgrupos que representarán cada uno una tipología diferente de organización. Por ejemplo ONG – ONGI, OSC local – donante, grupo comunitario – OSC local.

En un papelógrafo, pida a cada grupo que dibuje tres columnas y a partir de una lluvia de ideas, escriba adjetivos que describan:

- Cómo se definirían ellos mismos (primera columna)
- Cómo perciben al otro grupo (segunda columna)
- Cómo piensan que el otro grupo les percibe (tercera columna)

Anime a los grupos a escribir adjetivos específicos y descripciones cortas, no un análisis completo. Algunos ejemplos podrían ser "exigente, puntual, planificador estratégico", etc.



1h 30m



papelógrafos  
marcadores  
bolígrafos  
cinta maskin

### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad los y las participantes habrán explorado las diferentes percepciones que los actores de desarrollo tienen sobre los diferentes tipos de conocimientos. También discutirán la manera de formar alianzas equitativas y solidarias.

### 2 ETAPA

 45 minutos



Acto seguido (de manera facultativa), entregue a cada grupo una copia del modelo representado más abajo (llamado la ventana de Johari) y pida que rellenen las casillas.

**Ellos/as saben**      **Ellos/as no saben**

Nosotros/as sabemos

Nosotros/as no sabemos



Por ejemplo: "Ellos saben lo que los miembros de la comunidad necesitan/nosotros sabemos cómo presentar informes correctamente". Anime a los grupos a pensar en diferentes tipos de conocimientos: prácticos, teóricos, emocionales, experienciales, etc.

### PREGUNTAS

- ¿Cómo le hizo sentir la primera parte del ejercicio? ¿Fue fácil o difícil añadir descripciones acerca del otro grupo? ¿Cómo le hizo sentir el escuchar lo que se dijo acerca de su grupo?
- ¿Tuvo sorpresas? ¿Qué suposiciones o creencias sobre los diferentes tipos de organizaciones ha puesto de manifiesto este ejercicio? ¿En qué tipo de conocimiento se basan esas suposiciones o creencias?
- ¿De qué manera sus ideas sobre los otros grupos/organizaciones le influyen a la hora de establecer alianzas?
- ¿Qué casilla del segundo ejercicio tuvo más respuestas? ¿Por qué?
- ¿Cuántos tipos de conocimiento puede poseer un grupo u organización determinado? ¿Cómo pueden diferentes tipologías de conocimiento ser benéficas para el desarrollo? ¿Cómo puede su

<sup>8</sup> Adaptación de Robert Chambers, *Participatory Workshops*, Earthscan, 2007



# MI MAPA DE APRENDIZAJE

PARA EL PRINCIPIO 7: CREAR Y COMPARTIR CONOCIMIENTOS Y COMPROMETERSE CON EL MUTUO APRENDIZAJE

## ACTIVIDAD 2.7



2 horas



papelógrafos  
marcadores  
bolígrafos  
cinta maskin

### 1 ETAPA PREGUNTAS



30 minutos

Cada participante dibujará su propio mapa de aprendizaje individual! Dibuje en un papelógrafo un mapa que refleje las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las fuentes de aprendizaje que le ayudan en su trabajo diario? Pueden tratarse de personas específicas, instituciones, sitios web y todo tipo de fuentes de aprendizaje.
- ¿Qué tipo de conocimientos obtiene de esas fuentes?

### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, los y las participantes habrán meditado sobre las fuentes de conocimiento y aprendizaje que utilizan en su trabajo – y habrán explorado diferentes maneras de compartir conocimiento (como individuos y como OSC)

### 2 ETAPA PREGUNTAS



30 minutos

Los y las participantes mostrarán su mapa de aprendizaje al pleno o bien lo compartirán en pequeños grupos de 3-4 personas, según el tamaño del grupo.

Motivación a la reflexión de grupo:

- ¿Qué ha aprendido sobre usted mismo durante esta actividad? ¿Le ha sorprendido la comparación con los mapas de aprendizaje del resto de las personas? ¿Qué ha descubierto cuando los ha visto?
- ¿Existen personas interesadas o grupos de los que piensa que podría aprender pero que no han sido incluidos aún en su mapa? ¿Por qué cree que no han sido incluidos?
- ¿Existe un aprendizaje mutuo entre usted y sus fuentes? ¿Qué podría hacer para compartir más sus conocimientos y los de su OSC con esas personas o grupos?
- ¿Qué podría hacer su OSC para mejorar la comunicación e incrementar el flujo de información compartida entre las diferentes fuentes de aprendizaje?



### 3 ETAPA



30 - 40 minutos

Promueva la reflexión colectiva.

### CONSEJOS PARA LAS Y LOS FACILITADORES

- Anime a las personas a pensar en diferentes tipos de conocimiento: teórico, práctico, local, tácito y diferentes maneras de aprender: escuchando, observando como los otros hacen las cosas, leyendo, viendo.
- Anime a los participantes a formular sus respuestas de modo creativo, por ejemplo a través de dibujos, ilustraciones, símbolos, formas.



# ¿CUÁNDO ES SOSTENIBLE UN CAMBIO?

PARA EL PRINCIPIO 8: COMPROMETERSE CON EL LOGRO DE CAMBIOS POSITIVOS Y SOSTENIBLES

## ACTIVIDAD 2.8

### 1 ETAPA

 10 minutos

Animar una discusión sobre el comportamiento o una actitud que hayan cambiado de manera positiva y duradera en sus vidas (por ejemplo dejar de fumar, gestionar más eficazmente el tiempo en el trabajo). Poco importa que parezca un gran logro o un logro pequeño, lo importante es que haya necesitado una acción o un esfuerzo y que sea para siempre. (10 minutos)

### 2 ETAPA

 30 minutos

Divida a las personas de dos en dos y pida que en el seno de cada pareja compartan el cambio que cada uno ha identificado. Entregue a cada pareja una lista de la serie de preguntas presentadas más abajo y pida que se entrevisten entre ello/as:

### PREGUNTAS

- ¿Cuál fue la principal motivación/razón que le impulsó a intentar este cambio? ¿Fue instintivo? ¿Existió un elemento desencadenante? ¿Hubo alguna influencia externa?
- ¿Qué acción(es) concreta(s) necesitó emprender para realizar este cambio? ¿Podría identificar etapas concretas y/o algunos acontecimientos claves del camino que siguió?
- ¿Cuáles fueron las barreras internas o externas y los percances a los que tuvo que hacer frente? ¿Cómo logró superarlos?
- ¿Qué factores han contribuido a que este cambio sea sostenible?

### 3 ETAPA

 30 minutos

Pida a cada pareja que escoja los cuatro factores más importantes que hayan contribuido a que el cambio sea sostenible y que los escriban en dos hojas distintas (por ejemplo, un fuerte respaldo de los amigos, un cambio en la percepción sobre sí mismo). A continuación, pida a cada pareja que presente uno de los factores y pegue el papel en el "muro del cambio". Cuando cada pareja haya presentado uno de los factores, pida únicamente a aquéllos que tengan un factor nuevo/diferente de los que ya hayan sido mostrados que efectúen una segunda ronda de presentación. Haga un resumen de los factores clave que contribuyen a cambios duraderos.

### 4 ETAPA

 40 minutos

Invite al grupo a trasladar los conocimientos adquiridos durante este ejercicio del ámbito individual al terreno de la eficacia del desarrollo y promueva la reflexión en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Los factores que ha identificado como importantes para llevar a cabo cambios sostenibles pueden tener los mismos efectos a nivel comunitario? ¿Y a nivel institucional?
- A propósito de crear cambios sostenibles: ¿Qué cambios ha llevado a cabo a nivel profesional que hayan sido duraderos? En su opinión ¿qué es lo que hizo posible que el cambio fuera duradero? Por ejemplo, ¿las personas (colegas, responsables de políticas, ciudadanos) experimentaron cambios a nivel de conocimientos, relaciones, normas o comportamientos?



2 horas



diferentes hojas de papel o tarjetas cinta maskin

### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, los y las participantes habrán meditado sobre los conceptos de cambio y sostenibilidad a través de experiencias propias.



### PREGUNTAS



# CAPÍTULO 3

## ESTABLECER LAS FUNDACIONES PARA EL CAMBIO:

## OBSERVANDO EL PRESENTE... PLANIFICANDO EL FUTURO

### OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

- Ayudar a los y las participantes a observar los valores de su trabajo sobre la eficacia del desarrollo a través del “cristal” de los principios.

Descubrir qué es lo que da vida al trabajo de las OSC sobre la eficacia del desarrollo y valorar lo que ya se ha conseguido en favor de los principios. Animar a todas y todos a soñar hasta dónde les gustaría llegar como organización en el futuro y empezar a imaginar las maneras de conseguirlo.

### CONTENIDO

¡REVISANDO SUS VALORES!

3.1

OBSERVANDO EL PRESENTE... PLANIFICANDO EL FUTURO

3.2

# ¡REVISANDO SUS VALORES!

## ACTIVIDAD 3.1

### 1 ETAPA



20 minutos

Imprima en gran formato una hoja de papel o escriba en un papelógrafo la lista de valores de su organización tal y como ha sido establecida o difundida.

Si su OSC no posee una declaración oficial de valores, pida a las personas a través una lluvia de ideas que establezcan una lista de valores no escritos que gobiernan la cultura, la estrategia y las operaciones organizacionales. Asegúrese de tener al menos 5 valores para poder trabajar y escríbalos en la hoja de rotafolio.

### 2 ETAPA



25 minutos

Conceda a todos y todas 15 minutos de trabajo individual para examinar cada uno de los valores con las preguntas del test de la página siguiente.

Para cada uno de los valores pregunte: "¿Cuántos participantes han contestado SI a TODAS las preguntas del test?" Añada el número al lado del valor. Seleccione los valores que el grupo considera fundamentales. En regla general, un valor es realmente "fundamental" para el grupo si dos tercios del mismo ha contestado "sí" a todas las preguntas sobre ese valor.



1h 30m



papelógrafos  
marcadores

### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, los y las participantes se habrán replanteado los valores de sus organizaciones y los habrá reexaminado a través del cristal de los principios.

### 3 ETAPA



45 minutos

Una vez de acuerdo sobre los valores fundamentales, pida a los participantes que formen cuatro sub-grupos. Distribuya a cada grupo dos de los principios y pida que los comparen con los valores fundamentales. Algunas preguntas que podrán guiar la discusión:

- o ¿Se ven reflejados los principios en los valores fundamentales?
- o ¿Es necesario revisar o incrementar su lista de valores para mejorar la eficacia del desarrollo de su organización?

Concluya esta actividad con el pleno pidiendo a los participantes que compartan algunas de sus respuestas a las preguntas anteriores.



## CONSEJOS PARA LAS Y LOS FACILITADORES

- Esta actividad puede ser de gran apoyo para ayudar a los y las participantes a abordar los principios como valores que implican todas las áreas de las OSC. Anímeles a pensar qué valores pueden encontrarse detrás de cada principio. Como ejemplo, puede señalar que el principio 2, refleja el valor de que todos los seres humanos son iguales reconociendo que somos diversos y diferentes y que deberíamos ser coherentes entre nuestro discurso y nuestras prácticas (en este caso, la OSC debería adoptar en su seno la equidad de género al mismo tiempo que promueve los derechos de las mujeres y las niñas en la sociedad).

# ¡REVISANDO SUS VALORES!

Valor	Pregunta Test	S	N
	¿Si tuviese que crear una nueva organización, lo haría en torno a este valor fundamental independientemente de su misión?		
	¿Desearía que su organización continuase defendiendo este valor fundamental durante los próximos 100 años, a pesar de los cambios que pudiesen ocurrir en el mundo exterior?		
	¿Querría que su organización mantuviese este valor fundamental, incluso si en un momento determinado se convierte en una desventaja competitiva – en caso de que el entorno penalice a la organización por vivir de acuerdo con ese valor fundamental?		
	¿Piensa que las personas que no compartan este valor fundamental –aquellas que lo incumplan de manera evidente- simplemente no deberían pertenecer a su organización?		
	¿Seguiría defendiendo personalmente ese valor fundamental a pesar de no ser recompensado por ello?		
	¿Continuaría apoyando a su organización aunque abandonase este valor fundamental?		

## NOTAS:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

# OBSERVANDO EL PRESENTE... PLANIFICANDO EL FUTURO: INDAGACIÓN APRECIATIVA<sup>9</sup>

## ACTIVIDAD 3.2

La indagación apreciativa es un método de desarrollo organizacional a partir de un enfoque opuesto a la resolución de problemas. En lugar de focalizarse en buscar soluciones a los problemas, se centra en la identificación de "lo mejor de lo que es posible" en una organización, equipo o comunidad y en buscar maneras de construir un futuro positivo a partir de los puntos fuertes que la organización ya posee.

Se basa en la idea de que cuando hacemos preguntas que requieren respuestas profundamente positivas, podemos desencadenar más creatividad y crear más posibilidades de cambio.

### 1 ETAPA

 45 minutos

**Descubrimiento – apreciar "lo mejor que hay".** Forme parejas de participantes y entregue a cada pareja un folleto con las siguientes preguntas:

- Piense en su mejor experiencia dentro de su OSC: un momento o una historia que le hizo sentir orgulloso de formar parte de la organización y en el que sintió que la organización estaba creando un cambio positivo duradero. Comparta esta historia: ¿Qué estaba ocurriendo? ¿Quién lo llevaba a cabo? ¿Qué es lo que lo hizo ser tan positivo para usted?
- ¿Se ve reflejado en esta historia alguno de los principios? ¿Cómo les da vida esta historia?
- ¿Qué lecciones de esta historia puede utilizar para mejorar su trabajo? ¿Cómo desearía que fuese su trabajo en el futuro?

Por turnos, uno/a de los participantes será el entrevistador/a y el otro el entrevistado/a. Cada uno responderá a las preguntas enunciadas más arriba. Al final, su pareja escribirá en grandes notas adhesivas los temas fundamentales que han surgido durante la entrevista.

### 2 ETAPA

 45 minutos

**Sueño – "imaginar lo que podría ser".** Pida a cada pareja que comparta con el pleno los puntos esenciales y los temas fundamentales de sus historias y cuelgue las notas en la pared (5 minutos por pareja).

Pida a las y los participantes que se levanten y marquen o señalen con asteriscos, según ellos, los temas más importantes. De esta manera se creará una amplia colección de historias y temas sobre asuntos que dan vida a la organización y que hacen posible su contribución a un cambio positivo duradero.

En pequeños grupos de 3-5 personas, pida a los participantes que creen un sueño que represente lo que podría ser el futuro si todo lo que han identificado durante las entrevistas se aplicase en todo momento: ¿Qué estaría pasando? ¿Qué estaría haciendo todo el mundo? ¿Cómo sería?

Los y las participantes pueden crear una imagen, un plano del sueño, una representación –algo que proporcione una imagen del futuro deseado, basado en lo que sabemos que podemos hacer, cuando hacemos lo mejor que podemos (1 hora).

Todos y todas mostrarán las imágenes de sus sueños al resto del grupo (30 minutos).



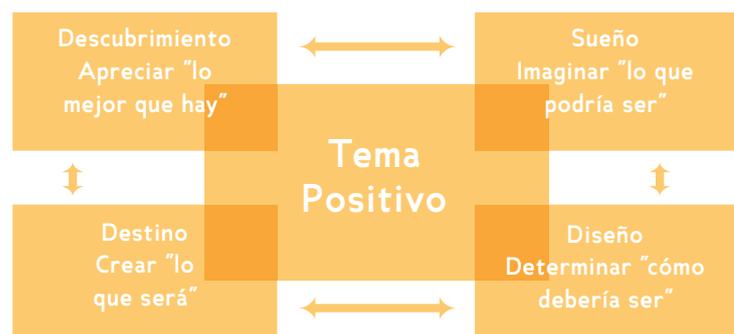
4-6 horas



papelógrafos  
marcadores  
bolígrafos  
cinta maskin  
notas adhesivas

### OBJETIVO

Al finalizar la actividad, los y las participantes descubrirán y llevarán a cabo prácticas en la vida institucional de su OSC que contribuya a un cambio sostenible. También habrán identificado formas en que les gustaría fortalecer el trabajo en su OSC.



<sup>9</sup> Linda Joy Mitchell, *Advanced Facilitation: Bringing people together to talk, understand, plan and act. Directory of Social Change, 5-6 September 2011*

# OBSERVANDO EL PRESENTE... PLANIFICANDO EL FUTURO: INDAGACIÓN APRECIATIVA

## 3 ETAPA



1 hora

### Diseño – ‘determinar cómo podría ser’ (1 hora)

En esta etapa se trata de avanzar hacia la realización de su sueño/el sueño de los y las participantes y empezar a identificar las acciones específicas para conseguirlo.

Pida a todos y todas que escriban en una hoja el aspecto del cambio que les gustaría empezar a planificar. Ponga todas las hojas en el suelo o en la pared y pida a los y las participantes que formen pequeños grupos de trabajo según los aspectos del cambio sobre los que quieran trabajar: los grupos estarán formados por participantes con las mismas ideas o similares. Si alguien ha marcado un aspecto sobre el que nadie más quiere trabajar, integrará el grupo del segundo aspecto que hubiese escogido. Tenga confianza en el grupo a la hora de crear sub-grupos de trabajo de forma autónoma. (15 minutos)

Por pequeños grupos, los y las participantes aportarán ideas sobre todos los puntos fuertes y ventajas o recursos de los que ya dispone su OSC y que pueden ayudar a la organización a acercarse del sueño que han imaginado. Los puntos fuertes y las ventajas pueden ser de muchos tipos: invite a los participantes a tener en cuenta los recursos de los que disponen (por ejemplo, un espacio de reuniones), conocimientos que poseen (por ejemplo, el personal o los voluntarios pueden tener diferentes habilidades muy útiles), personas que conocen (por ejemplo, pueden conocer a un miembro de la comunidad que puede ayudarles a conseguir su sueño).

Una vez que los pequeños grupos hayan establecido su lista de puntos fuertes y ventajas, invíteles a meditar sobre acciones concretas que pueden tomar para trabajar de cara a conseguir los cambios que desean. Pida que lo hagan de manera lo más específicamente posible y que piensen sobre lo que harían ellos mismos para provocar el cambio.

## 4 ETAPA



30 minutos

### Entrega – “crear lo que será” (30 minutos)

Invite al grupo entero a discutir cómo les gustaría llevar más allá sus ideas. Podrían por ejemplo, ponerse de acuerdo para escoger voluntarios/as que escribiesen la planificación de las ideas de cada grupo y distribuirlas al resto de los participantes u organizar reuniones o talleres para hacer el seguimiento de la planificación.



## CONSEJOS PARA LAS Y LOS FACILITADORES

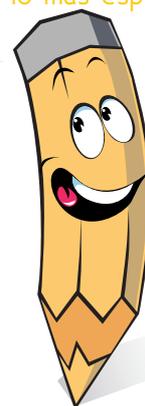
- La indagación apreciativa puede ser un proceso de media jornada o de un día o puede durar meses, implicando a todas las partes interesadas en el proceso de cambio organizacional, construcción de espíritu de equipo y planificación estratégica de su OSC. Se trata de conseguir que su organización cambie su manera de pensar sobre cómo le está dando vida ya a los principios y hasta dónde le gustaría llegar en el futuro. Si se trata de una formación regional, sólo podría trabajar las etapas 1 y 2, y explicar brevemente las etapas 3 y 4 para familiarizar a los participantes con la metodología.
- Durante la primera etapa “descubrir lo mejor que hay” incite a los entrevistadores a estimular la narración. Diríjales hacia preguntas que pongan de manifiesto los verdaderos episodios, sentimientos y acciones de la “mejor experiencia” que el entrevistado esté explicando. El aprendizaje profundo se basa más en los detalles que en el análisis global. En otras palabras, anime a los participantes a pensar en “aquel día que tomamos la decisión conjunta en el centro comunal” en lugar de “por aquellos tiempos el centro comunal iba bien” - ¡sea lo más específico posible!



## PREGUNTAS

¿Qué ha aprendido durante este proceso?  
¿Cómo implementaría mejor su OSC los principios si sus ideas se convirtiesen en realidad?

¿Está siendo lo más inclusivo posible durante el desarrollo de la actividad 3.2?  
¿Cómo puede asegurarse de que todas/os los asistentes participan equitativamente en la sesión? ¿Cuánto más diversificado sea el grupo de participantes, más interesante será el sueño que creará para su OSC !





# CAPÍTULO 4

## HACER POSIBLE EL CAMBIO:

## PONGAMOS EN PRÁCTICA LOS PRINCIPIOS

### OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

- Ayudar a los y las participantes a descubrir cómo los principios pueden convertirse en una parte integrante de su manera de trabajar.

Examinar en profundidad las prácticas de planificación, monitoreo y aprendizaje de las OSC y garantizar que se tienen en cuenta los principios dentro de cada una de esas etapas.

### CONTENIDO

SELECCIÓN DE UN CASO PRÁCTICO

LLEGAR HASTA LA “RAÍZ” DEL ASUNTO

FUENTES DEL CAMBIO

PODER Y CAMBIO

¿CÓMO DETECTAR QUE SE ESTÁ OPERANDO EL CAMBIO?

4.1

4.2

4.3

4.4

# INTRODUCCIÓN: SELECCIÓN DE UN CASO PRÁCTICO

Las siguientes actividades apoyarán a su OSC para empezar o continuar su trabajo con los principios sobre la eficacia de las OSC. De manera más específica le ayudará a planificar los pasos a seguir.

No se trata de planificar nuevos proyectos (¡aunque también puede ser que aparezcan!) sino más bien de identificar los existentes y las nuevas formas de trabajar que pongan los 8 principios en el centro de sus programas, actividades y prácticas organizacionales. Puede dar un primer paso investigando la manera como su OSC realiza la planificación, el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje.

Para poder meditar sobre los cambios necesarios para que los principios se conviertan en la base de la concepción y realización de su trabajo, es importante que empiece a partir de verdaderas experiencias dentro de su organización o a partir de aspectos reales que quiera cambiar.

Así pues, antes de empezar con las actividades, escoja un auténtico caso práctico de su OSC para poder trabajarlo. Podría tratarse de:

- a) Uno de los programas que su OSC está llevando a cabo actualmente, en el que todo el grupo pueda reconocerse y del que estén todos informados. Puede tratarse de una corriente de trabajo (por ejemplo, sus programas de educación ciudadana o de promoción de la salud) o de un proyecto específico (por ejemplo, un proyecto de grupos de ahorro para mujeres).

También podría utilizar como caso práctico un programa que esté previsto implementar en el futuro y que esté en plena fase de diseño.

Si los participantes provienen de diferentes OSC puede utilizar como caso práctico un proyecto que se esté llevando a cabo a nivel regional o nacional a través de un trabajo en red. De forma alternativa, una de las OSC representadas en el grupo puede presentar uno de sus programas como caso práctico. En ese caso, conceda tiempo suficiente para presentar este programa y para que el resto de los participantes tenga la posibilidad de hacer preguntas explicativas y participar a las actividades como si fueran miembros de la OSC en cuestión.

- b) Vuelva a mirar sus visiones del futuro (a partir de la actividad de indagación apreciativa del capítulo 2) y las áreas específicas de cambio que ha identificado: ¿cuáles son los temas emergentes para el cambio? Por ejemplo, podría haber sugerido que su OSC quisiera involucrar en los procesos de planificación a los beneficiarios, o bien su visión puede concentrarse más concretamente sobre cómo influenciar a los más poderosos de la sociedad.

Decida con el grupo un tema/aspecto de su práctica organizacional que le gustaría mejorar – una buena y rápida herramienta para ello es O.P.E.R.A – explicada en el cuadro siguiente.

¡Lo más importante es escoger un caso práctico con el que todo el grupo esté familiarizado, y en el que cada persona pueda reconocerse, ya que será utilizado durante las próximas 4 actividades de esta metodología!

O.P.E.R.A es un sencillo proceso de dibujo colectivo y de priorización de ideas y temas que han aparecido durante las sesiones de aprendizaje o los encuentros de trabajo

Puede utilizarlo para desarrollar un caso práctico que englobe todos los temas tratados en las precedentes discusiones/actividades. O puede utilizarlo como herramienta en cualquier momento del proceso de formación en el que se necesite establecer una priorización de ideas (por ejemplo a final de los talleres). Significa:

**O** Observaciones propias: Cada participante reflexiona durante un par de minutos y establece por escrito una lista de cuestiones que le gustaría que la OSC mejorase;

**P** Por parejas: Los participantes discuten de dos en dos acerca de sus sugerencias y escriben las 4 más importantes para ellos, cada sugerencia/cuestión escrita en una hoja A4 diferente. Se colgarán las hojas en forma de columna en la pared o en el suelo;

**E** Explicaciones: Cada pareja explicará brevemente al resto del grupo qué es lo que les ha llevado a escoger esas 4 sugerencias. Todos los participantes escuchan y toman nota de aquellas sugerencias que realmente les gustan o les inspiran;

**R** Ranking: Cada pareja tiene ahora que “votar” por sus 4 proposiciones favoritas entre todas las sugerencias colgadas en la pared. La condición es que cada pareja puede “votar” sólo por una de sus sugerencias iniciales y dar sus 3 votos restantes a las recomendaciones propuestas por las otras parejas. Cada pareja marca con una cruz cada una de sus cuatro sugerencias/ideas favoritas.

**A** Arreglar: El facilitador descuelga las hojas que no han obtenido ninguna cruz, y ordena las otras por orden decreciente según la cantidad de cruces. Acto seguido, se pide al grupo que reúna las hojas que se refieran a temas comunes y que den un título a cada tema.

Los participantes acabarán sacando 2-4 títulos que resumirán todo lo que ha sido destacado durante el trabajo previo sobre la implementación de los principios. Invíteles a escoger uno de esos temas para trabajarlo en detalle, de preferencia sobre aquél que la mayoría encuentre más interesante.

<sup>10</sup> La técnica O.P.E.R.A ha sido desarrollada por el grupo finlandés de asesores Innotimi ([http://innotimi.se/site/?lan=3&page\\_id=73](http://innotimi.se/site/?lan=3&page_id=73)). Adaptado aquí de Linda Joy Mitchell, Advanced Facilitation: Bringing people together to talk, plan and act. Directory of Social Change, 5-6 September 2011.).

# LLEGAR A LA “RAÍZ” DEL ASUNTO

## ACTIVIDAD 4.1

### 1 ETAPA



45 minutos

Presente una versión sencilla del ejercicio del árbol de problema. El árbol tiene 3 zonas: las raíces (las causas del problema), el tronco (el problema) y las ramas (las consecuencias).

Pida a todos y todas que resuman en una frase el problema central de su caso práctico y póngalo en el medio de la hoja del papelógrafo como tronco del árbol imaginario.

Los y las participantes establecerán una lista de las causas del problema, que dibujarán como las raíces del árbol.

Después añadirán todas las consecuencias del problema y las simbolizarán como las ramas del árbol.



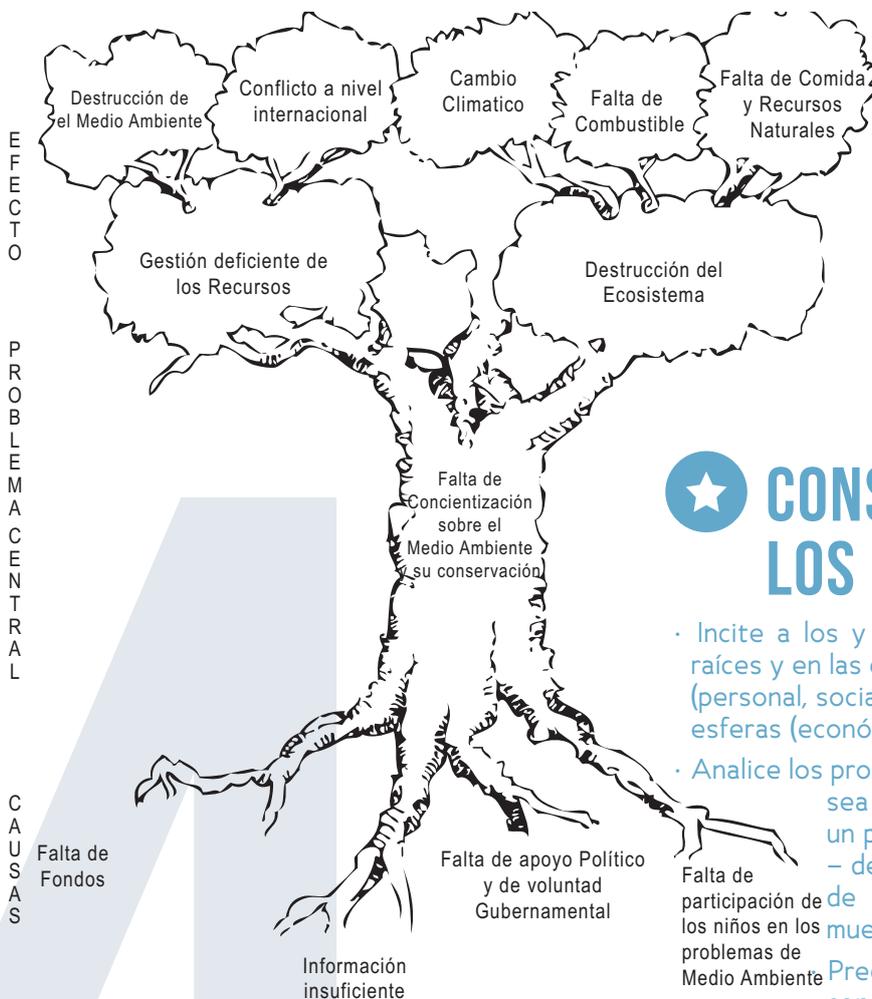
3 horas



papelógrafos  
hojas de colores  
marcadores  
bolígrafos  
cinta maskin

#### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, los y las participantes habrán analizado las causas, consecuencias y principales partes interesadas del caso práctico que habrán escogido. Atestiguarán de los beneficios que conlleva el hecho de enriquecer el análisis de su caso a través de la reflexión sobre los 8 principios y sobre los puntos fuertes de su propia OSC.



## CONSEJOS PARA LAS Y LOS FACILITADORES

- Incite a los y las participantes a pensar en las raíces y en las consecuencias a diferentes niveles (personal, social y organizacional) y en diferentes esferas (económica, social, política, etc.).
- Analice los problemas tan profundamente como le sea posible: por ejemplo, la causa de un problema tiene a su vez otra causa – de esta manera puede dibujar series de raíces o consecuencias como se muestra en la imagen más arriba.

Preguntas adicionales: ¿Cuáles son las consecuencias más serias? ¿A quién afecta en mayor medida? ¿Por qué? ¿Cuáles son las causas más fáciles de tratar y cuáles son las más difíciles? ¿Por qué? ¿Para tratar qué causas y qué consecuencias se encuentra mejor situada su OSC?

<sup>11</sup> Dibujo del Árbol de problema extraído de la página web internacional de los Resistentes de la guerra, donde se muestra "la falta de oportunidades económicas en el pueblo"

# LLEGAR A LA “RAÍZ” DEL ASUNTO

## 2 ETAPA



40 minutos

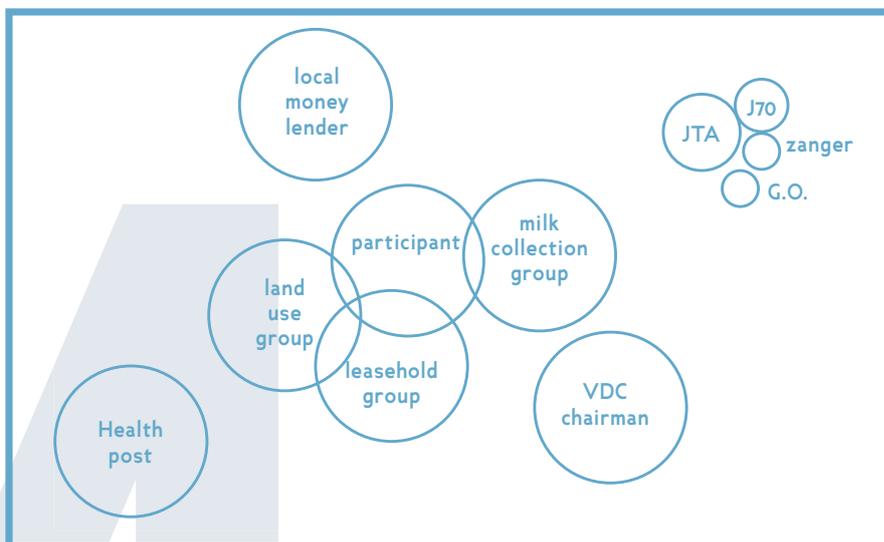


Presente un análisis básico de partes interesadas a través de un diagrama de Venn.

Los diagramas de Venn también son llamados diagramas de chapati o tortilla, ¡según el lugar del mundo donde nos encontremos! En este caso, utilizaremos los diagramas de Venn para representar las diferentes partes interesadas y las relaciones entre ellas.

Los participantes dibujarán en medio de una hoja de rotafolio un círculo que representa su OSC/red de trabajo/plataforma. Acto seguido, añadirán al esquema todas las partes interesadas en el programa/área de trabajo que se está estudiando – actores y grupos con los que trabaja su OSC, así como los actores y grupos con los que no trabaja directamente, pero que están relacionados o se ven afectados por el asunto en cuestión. Cada parte interesada está representada a través de un nuevo círculo:

- ¿Cuál es la importancia de esta parte interesada en su trabajo? (por ejemplo, cómo le afecta el tema, cuánto interés o poder tiene sobre el mismo). La importancia de la parte interesada determina el tamaño del círculo (un círculo más grande significa más importancia).
- ¿Qué proximidad tiene esa parte interesada con respecto a su trabajo? (por ejemplo, trabajan directamente juntos/recibe fondos/tiene influencia en sus decisiones). La cercanía entre los círculos representa relaciones próximas y la distancia representa debilidad o relaciones conflictivas.



La distancia entre el círculo central y el resto de los círculos indica la intensidad de la relación, teniendo en cuenta que el círculo central indica la importancia de la parte interesada.<sup>12</sup> Los círculos solaparse .



## CONSEJOS PARA LAS Y LOS FACILITADORES

- Anime a los y las participantes a examinar su árbol de problemas: ¿Ha incluido en su diagrama de Venn todas las partes interesadas relacionadas con las causas y las consecuencias identificadas en la actividad precedente?
- Preguntas: ¿A quién ha identificado como principales partes interesadas? ¿Son cercanas a la organización (por ejemplo, ¿trabaja su organización con ellas o tiene alguna influencia sobre las mismas?) Si no, ¿por qué no? ¿Cómo podría cambiar?

<sup>12</sup> Imagen de un diagrama de Venn extraída de las Herramientas participativas de la FAO. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/X5192E/X5192e06.htm>

# LLEGAR A LA “RAÍZ” DEL ASUNTO

## 3 ETAPA



20 minutos

Invite a todas/os a comprobar en qué medida han incluido los principios en el análisis de sus problemas y contextos respectivos. Cuelgue en la pared los árboles de problema y los diagramas de Venn realizados y pídale que observen las dos imágenes a través del “cristal” de los 8 principios.

Entregue el siguiente cuadro y pida que reflexionen individualmente y lo completen (15 minutos):

Establezca la relación entre el problema situado en el tronco de su árbol de problema y la puesta en práctica de los principios sobre la eficacia de las OSC en su trabajo de desarrollo:

## 4 ETAPA



45 minutos

Cada participante comparte con el resto del grupo algo que haya aprendido a partir de la actividad de completar el cuadro.

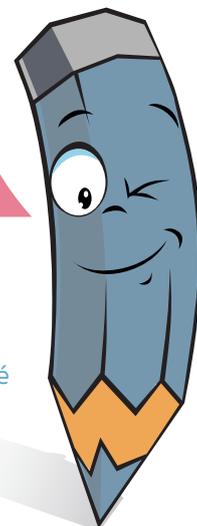
Anime la discusión en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Qué ha aprendido a través de esta actividad? ¿Cómo han cambiado su árbol de problema y su diagrama de Venn tras haberlos examinado a través del cristal de los principios? ¿Qué le ha sorprendido? ¿Qué dificultades ha encontrado?
- Basándose en los análisis realizados a través de los cristales de los principios (etapa 3), ¿en qué debería la organización concentrar su energía? ¿Qué ángulo del problema debería tratar y con qué partes interesadas debería trabajar?
- ¿Cómo ayuda el hecho de tener en cuenta los principios en el análisis de los desafíos, oportunidades y partes interesadas en el asunto?
- ¿Qué necesitaría para asegurarse de que todos los programas son analizados de esta manera?

## ★ CONSEJOS PARA LAS Y LOS FACILITADORES

- Algunas preguntas orientativas: Si observamos los principios ¿a quién tendríamos que incluir en el análisis de este problema? ¿Estamos incluyendo a las partes interesadas que están en posición de crear un cambio sostenible?
- Puede dar un ejemplo para ayudar a los participantes en su reflexión. Por ejemplo, si el problema que están analizando es “las mujeres no participan en los procesos locales de toma de decisiones”, cuando miren el problema a través del “cristal” del principio “sostenibilidad ambiental” podrán tener en cuenta nuevas raíces del problema (como el hecho de que las mujeres no tengan acceso a/control de los recursos naturales) o nuevas partes interesadas (por ejemplo ¿Estamos incluyendo en nuestro trabajo a niñas y mujeres que pueden ser víctimas de desastres naturales?). ¿Podríamos evidenciar los impactos diferenciados para mujeres y hombres?
- Anime a los participantes a observar cada casilla. Si encuentran dificultades para establecer la relación entre algunos principios y el asunto en cuestión, pregúnteles a qué piensan que es debido. Pueden consultar las páginas 16, 24, 34, 42, 50, 58, 66 y 74 del manual de puesta en práctica de los principios para ver otros aspectos de cada principio que podrían tener en cuenta.
- Si los y las participantes ya han trabajado sobre la actividad 3.2 (Indagación apreciativa) pueden consultar la lista de puntos fuertes y recursos que elaboraron durante esa actividad.

Puede enriquecer el análisis de su problema y de las partes interesadas, así como los procesos de planificación en su conjunto, efectuando un análisis más detallado del entorno en el que opera su OSC. ¡El análisis de entorno favorable incluido en el Manual de Promoción del Foro es una excelente herramienta para ello!



# LLEGAR A LA “RAÍZ” DEL ASUNTO

<p>Escriba el problema que ha situado en el tronco del árbol de problema:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 25px; width: 100%;"></div>	<p>¿Ha dejado fuera alguna causa o consecuencia que esté relacionada con alguno de los principios?</p>	<p>¿Existen otras partes interesadas que deberíamos incluir para poner en práctica este principio?</p>	<p>¿De qué otros puntos fuertes o ventajas dispone su OSC para mejorar la puesta en práctica este principio?</p>
DERECHOS HUMANOS Y JUSTICIA SOCIAL			
EQUIDAD E IGUALDAD DE GÉNERO			
EMPODERAMIENTO, APROPIACIÓN DEMOCRÁTICA Y PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS PERSONAS			
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL			
ALIANZAS EQUITATIVAS Y SOLIDARIAS			
TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS			
COMPARTIR CONOCIMIENTOS Y MUTUO APRENDIZAJE			
CAMBIOS POSITIVOS Y SOSTENIBLES			

### 1 ETAPA

 30 minutos

Reparta entre los y las participantes un folleto con el cuadro "¿De dónde <sup>13</sup>viene el cambio?". Cada enunciado expresa una creencia sobre cómo sucede el cambio. Los participantes deben escoger los 3 enunciados de los que se consideran más próximos como individuos.

Los participantes comunican al grupo cuáles son los 3 enunciados que han elegido y explican brevemente el porqué. El facilitador/a marca en su propia hoja los "votos" que ha recibido cada uno de los enunciados y al final escribe en el rotafolio los 3 enunciados que han recibido más puntuación. Preguntas a los y las participantes: ¿Existen divergencias entre sus creencias personales respecto a los cambios sociales y las estrategias que utiliza actualmente en el contexto interno o externo de su OSC? De ser así, ¿a qué cree que es debido?

### 2 ETAPA

 1 hora

Los y las participantes constituirán pequeños grupos de 2 ó 3 personas y estudiarán su caso práctico. Pida que preparen respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué estrategias para el cambio podemos utilizar/o ya estamos utilizando en este programa/problema en particular? Prepare una lista de estrategias (Por ejemplo, talleres para aumentar la concienciación, peticiones, acciones de incidencia, etc.). Sea lo más específico posible.
- ¿Por qué cree que estas estrategias producirán un cambio? ¿Qué suposiciones está haciendo? Haga una lista de las suposiciones que se encuentran detrás de su estrategia (por ejemplo, si educamos a los hombres acerca de los derechos de las mujeres, la suposición que se encuentra detrás de esta acción es que si los hombres conocen los derechos de las mujeres, dejarán de violarlos).
- ¿Qué otras estrategias podríamos utilizar para este programa? ¿Qué estrategias para el cambio mejorarían si pusiésemos en práctica los principios? Piense en el proceso – no sólo en los resultados. Independientemente de que consiga su objetivo final, ¿la estrategia que ha elegido empodera al mismo tiempo a socios y beneficiarios? ¿Está promoviendo al mismo tiempo los derechos y la sostenibilidad ambiental? ¿Está practicando la transparencia y la rendición de cuentas a las diferentes partes interesadas durante todo el proceso de puesta en práctica de la estrategia?



2 horas



papelógrafos  
hojas  
marcadores  
bolígrafos  
cinta maskin

### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, los y las participantes habrán evaluado sus suposiciones sobre cómo se efectúa el cambio social y habrán reexaminado a través del cristal de los principios las estrategias que su OSC está utilizando para llevar a cabo el cambio.

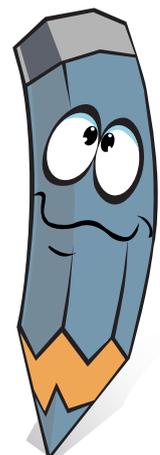
### PREGUNTAS

Los y las participantes presentan al pleno los puntos fundamentales y debaten sobre:

- ¿Qué tipo de estrategias deberíamos desarrollar con preferencia?
- Según nuestras creencias, suposiciones y la lista de estrategias sugeridas, ¿dónde encontramos el valor añadido de su OSC para hacer posible el cambio y poner en práctica los principios?

Si quiere profundizar en el estudio de la teoría del cambio sobre sus programas y las estrategias que está utilizando para conseguirlo, puede encontrar recursos útiles en la página web de la Teoría del cambio de Hivos:

<http://www.hivos.net/Hivos-Knowledge-Programme/Themes/Theory-of-Change/Resources>



<sup>13</sup> Por Rosalind Eyben, «Pensar el cambio en la práctica del desarrollo: un estudio de caso de Oxfam GB»

# LAS FUENTES DEL CAMBIO

## ¿DE DÓNDE VIENE EL CAMBIO?

MARQUE LOS TRES ENUNCIADOS EN LOS QUE MÁS CREE:

**La escalera:** Se consigue el cambio cuando se permite que las personas resuelvan sus necesidades inmediatas y acumulen recursos y voz.

**Elites ilustradas:** Se consigue el cambio cuando se cambian los corazones y las mentes de las personas que están en el poder, ya sea por iniciativa propia o bajo amenaza, conduciéndoles a crear instituciones y políticas más responsables.

**Personas en la calle:** Se consigue el cambio cuando se crea suficiente presión política desde abajo para garantizar que las instituciones cumplen con sus obligaciones y distribuyen el poder de manera más equitativa.

**Un buen ejemplo:** Se consigue el cambio cuando se muestra que "puede hacerse". Un éxito localizado genera creencias y proporciona seguridad a los individuos, instituciones y países para seguir el ejemplo.

**Colapso del sistema:** Se consigue el cambio cuando las estructuras que están en el poder no son capaces de hacer frente, ya sea por un desplome repentino o por causa de desastres naturales. La debilidad de las élites se pone de manifiesto y pueden surgir nuevas instituciones y/o liderazgos.

**Seguir al líder:** El cambio es iniciado por individuos que, a través de su ejemplo y personalidad, inspiran a otros a cambiar de comportamiento. El cambio es contagioso, exponencial.

**El poder de creer:** El cambio viene a través del aumento generalizado de la concienciación, capaz de cambiar en profundidad la manera cómo las personas conciben sus derechos y las nociones básicas de la dignidad humana. Los valores forman el núcleo del cambio social.

**La democracia de toda la vida:** El cambio viene a través de procesos democráticos oficiales (partidos políticos, elecciones) y/o del desarrollo directo de los procesos democráticos a través de la participación de la comunidad (municipios, juntas vecinales, comités locales).

### 1 ETAPA

 30 minutos

¿El poder es...?

Como ejercicio de calentamiento, escriba en el papelógrafo la pregunta "¿El poder es...?" y pida a los y las participantes que respondan a través de una lluvia de ideas. Puede realizar este ejercicio con todo el grupo, pero si piensa que los participantes se sentirán más cómodos en grupos más pequeños, pida que preparen las respuestas de dos en dos y póngalas luego en común con todo el grupo.

Algunas preguntas para orientar la discusión:

- ¿Resulta fácil definir lo que es el poder? ¿Por qué? ¿Por qué no?
- ¿Cuáles son las diferentes fuentes y expresiones de poder?

### ★ CONSEJOS PARA LAS Y LOS FACILITADORES

- El poder tiene varias fuentes y expresiones. Los participantes pueden mencionar fuentes de poder (conocimiento, unión, conexión política, dinero, fuerza física, etc.) o expresiones de poder (dominación, opresión, poder colectivo, etc.) u otros sentimientos relacionados con el poder. Puede ayudarles a identificar las diferentes expresiones de poder – ya sean positivas o negativas –: poder "sobre", poder "dentro de", poder "para", poder "con". Encontrará más información en la página 30 del manual de promoción.
- Algunas veces el poder puede ser visto como algo que los actores tienen o no tienen (el poderoso y el que carece de poder). Pero el poder también puede ser abordado como algo fluido y dinámico que uno de los actores puede tener en un contexto determinado y carecer en otro. Encontrará información sobre la comprensión del poder en la página 30 del manual de

### 2 ETAPA

 45 minutos

Las caras del poder

Entregue a cada participante un folleto de la página siguiente. Por parejas, invíteles a observar las figuras y entablar un debate (20 minutos):

- ¿Cuáles son las formas de poder que puede observar en estas 3 figuras?
- ¿Cuáles son las diferentes formas de poder que se ejercen en la sociedad? ¿Puede pensar en ejemplos dentro de su contexto de trabajo en los que la dinámica de poder le haga pensar en las situaciones representadas en las figuras?

Pida al grupo que comparta algunas de las respuesta que hayan dado a las preguntas anteriores (20 minutos).



2h 30m



papelógrafos  
marcadores

#### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, los y las participantes habrán comprendido la diferentes formas de poder que influyen el trabajo de su OSC y habrán analizado cómo pueden utilizar la dinámica de poder para crear un cambio inspirado en los Principios

## PRESENTACIÓN: Las caras del poder

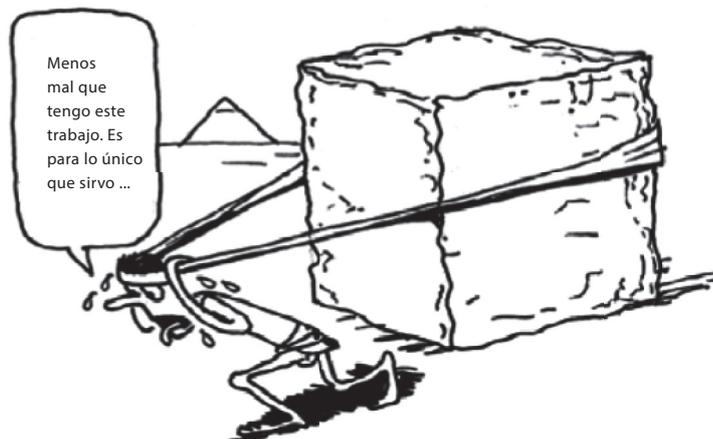
1



2



3



# PODER Y CAMBIO

Comparta con el grupo el cuadro representado más abajo y presente las tres caras del poder: Visible-Oculto-Invisible. Cada figura corresponde a una de las caras del poder: figura 1 (visible)/ figura 2 (oculto)/ figura 3 (invisible). (20<sup>14</sup> minutos)

El poder **Visible** incluye aspectos del poder que "vemos"- reglamentos establecidos, estructuras, instituciones, mecanismos de toma de decisiones perceptibles. En otras palabras, es cuando esas personas que tienen poder utilizan los procedimientos y estructuras existentes para controlar las acciones de los demás.

*Por ejemplo: organismos políticos, legislaturas, comisiones presupuestarias.*

El poder **Oculto** es ejercido cuando las personas modelan o influncian la agenda política entre bastidores generando obstáculos a la participación, manteniendo algunos temas fuera de la agenda o marginalizando las preocupaciones y las voces de los grupos con menos poder.

*Por ejemplo: las características de los procesos de consulta excluyen ciertas voces, los medios de comunicación pasan por alto algunos temas de la agenda.*

El poder **Invisible** se aplica cuando las personas adoptan ideologías, normas, valores y comportamientos dominantes que van en contra de sus propios derechos e intereses. Los problemas y las cuestiones son ocultados no sólo de la mesa dónde se toman las decisiones, sino también de las mentes y los corazones de los diferentes actores, incluyendo a aquéllos que se ven afectados por esas decisiones. En esos casos, los sentimientos de ausencia de poder y de incapacidad son interiorizados.

*Por ejemplo: las personas marginadas se autolimitan en sus papeles y aspiraciones a causa de los estereotipos negativos que pesan sobre ellas.*

## PREGUNTAS

- ¿Encuentran sentido las caras del poder en el contexto real de los y las participantes? ¿Qué breves ejemplos de poder visible, oculto o invisible pueden mencionar dentro de su trabajo sobre la eficacia del desarrollo?

## 3 ETAPA



1 hora

Poder y cambio

Pida a los participantes que piensen en el programa o área de trabajo que están utilizando como caso práctico. Invíteles a trabajar en el cuadro representado más abajo en grupos de 3-4.

<sup>14</sup> Disponible en: [http://www.justassociates.org/publications\\_files/MCH3.pdf](http://www.justassociates.org/publications_files/MCH3.pdf)

# PODER Y CAMBIO

Anote aquí el problema que identificó en su árbol de problema o el programa/aspecto en el que está trabajando	Caras del poder	¿Cuáles podrían ser sus respuestas y estrategias para desafiar esta forma de poder?
¿Qué formas de poder visible influyen en este aspecto?		
¿Qué formas de poder oculto influyen en este aspecto?		
¿Qué formas de poder invisible influyen en este aspecto?		

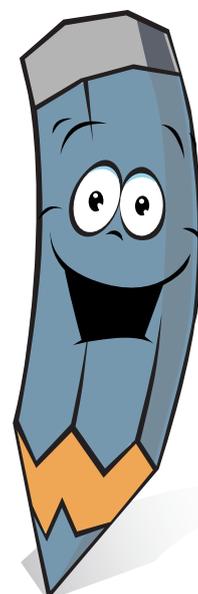
## 🔍 PREGUNTAS

- ¿Qué ha aprendido a partir de esta actividad?
- ¿Por qué es importante tener en consideración la dinámica de poder cuando intentamos poner en práctica los principios?
- Después de haber estudiado cómo funciona el poder, ¿qué nuevos conocimientos adquiridos le permitirán realizar cambios en su programa/área? ¿Qué nuevas estrategias o maneras de trabajar podría adoptar para optimizar sus acciones?

Puede encontrar más ideas y apoyo didáctico (incluyendo las figuras del folleto) para organizar actividades de aprendizaje sobre poder y cambio en estos dos excelentes recursos:

La página web: [www.powercube.net](http://www.powercube.net) tiene una sección específica sobre "planificar un taller"

El libro 'Power: A Practical Guide for Facilitating Social Change' de Jethro Pettit y Raji Hunjan contiene muchas de actividades capaces de responder a todo tipo de necesidades y duraciones diferentes. ¡Encontrará el enlace en la sección de Recursos de esta guía!



# EVALUAR NUESTRA EVALUACIÓN: ¿CÓMO DETECTAR QUE SE ESTÁ OPERANDO EL CAMBIO?

## ACTIVIDAD 4.4

### 1 ETAPA



1 hora 30 minutos

Evaluando la palabra "evaluación"

Pida a todos y todas que formen grupos de 4-5 personas. Los grupos deberán representar lo que la palabra evaluación significa para ellos: pueden hacerlo creando una estatua humana (una imagen colectiva y estática creada por los participantes) o representando una pantomima (1 minuto como máximo). Guíe a los participantes a través del proceso con preguntas como las siguientes:

- ¿Qué imágenes o experiencias han asociado a la palabra "evaluación"?
- ¿Cómo se sienten ante procesos de evaluación?

Cada grupo tiene 30 minutos para preparar su estatua o pantomima. Infórmeles acerca del material disponible (ver los recursos más arriba) e invítelos a utilizar cualquier cosa que vean en el aula/espacio del taller.

Cada grupo presenta al pleno su estatua o representa su pantomima. Después de cada presentación, pida al público que comparta sus impresiones sobre lo que la representación les ha hecho sentir/el mensaje que pensaron que pretendía hacer pasar. Acto seguido, los creadores de cada representación explicarán el mensaje que había detrás de cada estatua o pantomima. (30 minutos)



### PREGUNTAS

Anime el debate del grupo (30 minutos):

- ¿Qué ha aprendido a través de esta actividad? ¿Cuáles son sus reflexiones?
- ¿Qué papel juega en su trabajo la evaluación? ¿Es útil? ¿Qué ha aprendido sobre el proceso de evaluación del que ha formado parte?
- ¿Cómo representaría la palabra "monitoreo"? ¿En qué se diferencian el monitoreo y la evaluación?
- ¿Cómo monitoreamos y evaluamos? ¿Cómo podrían beneficiarse de estos procesos las OSC?



### CONSEJOS PARA LAS Y LOS FACILITADORES

- Esta actividad puede ser muy estimulante y ayudar en gran medida a los participantes a observar los procesos de M&E (Monitoreo y Evaluación) desde una nueva perspectiva. Los participantes pueden haber asociado "evaluación" a diferentes sentimientos conflictivos como el miedo, agotamiento, unión, agitación, interés, etc. Puede ayudar a los y las participantes a evocar esos sentimientos invitándoles a pensar en las experiencias reales que hayan vivido en torno a evaluaciones y a compartirlas con el resto del grupo.
- Poner a la disposición de los participantes diferentes tipos de material puede ser una fuente de inspiración creativa. Haga hincapié en el hecho de que no se trata de hacer la mejor representación o la más interesante, y asegúrese de que las representaciones de cada uno de los grupos sean elogiadas. Si por razones culturales piensa que no sería apropiado representar una estatua o pantomima, pida a los y las participantes que expresen a través de una lluvia de ideas, las palabras o sentimientos que se les ocurren cuando piensan en la palabra "evaluación".



2h 30m



papelógrafos  
marcadores  
bolígrafos  
cinta maskin  
libros  
periódicos  
ropa  
material de oficina  
plantas, pelotas, etc.

### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, las y los participantes habrán descubierto lo útil y estimulante que puede resultar un proceso de monitoreo y evaluación y habrán reflexionado acerca de los beneficios y desafíos de la evaluación y el monitoreo para la eficacia del desarrollo.

# EVALUAR NUESTRA EVALUACIÓN: ¿CÓMO DETECTAR QUE SE ESTÁ OPERANDO EL CAMBIO?

## 2 ETAPA



1 hora 30 minutos

Diseñar los procesos ideales de M&E

Ahora, invite al grupo a retomar el trabajo efectuado en su caso práctico y forme grupos de 3-4 personas:

- Haga la siguiente pregunta (puede escribirla en el papelógrafo o utilizar power point):

*Si sus herramientas y procesos de M&E para su caso práctico fuesen prácticas, útiles y estimulantes, ¿qué elementos clave/funciones incluirían?*

Algunos ejemplos de preguntas podrían ser: ¿Qué "dirían" sus procesos de M&E a su OSC? ¿A qué se parecerían? Pida al grupo que medite sobre la cuestión y que escriba cada elemento clave del proceso de M&E ideal en hojas separadas (hojas A4). (20 minutos)

- Una vez que los grupos han definido sus planes de M&E, pídeles que imaginen su puesta en práctica. Lance las dos preguntas siguientes:
- ¿A quién necesitaría incluir en su proceso de M&E y por qué?
- ¿Quién utilizaría las conclusiones de los procesos de M&E y para qué?

Pida a los grupos que hagan dos columnas en un papelógrafo y que rellenen una con las partes interesadas que deben ser incluidas en el proceso y la otra con las partes interesadas que necesitan utilizar los resultados/conclusiones. (20 minutos)

En el pleno, cada grupo expone a su vez al resto de los participantes un único elemento clave de su proceso de M&E. Lo explicarán brevemente y colgarán la hoja en la pared. Si algún otro grupo tiene una tarjeta similar, la añadirá a la que acaba de ser presentada y el grupo siguiente continuará compartiendo un nuevo elemento (puede consultar también el método de ordenación de tarjetas de la sección B - Planificación y desarrollo de actividades de formación). Al final, cada grupo presenta sus papelógrafos con las respuestas a las preguntas de la segunda etapa.



## PREGUNTAS

Estimule la reflexión del grupo:

- ¿Cuáles son sus observaciones acerca de esta actividad? ¿Qué ha aprendido sobre el aspecto que puede tener un buen sistema de monitoreo y evaluación?
- ¿Cuáles son los retos a la hora de incluir a los beneficiarios y a los socios en el proceso de M&E?
- ¿Cuáles son los retos a la hora de diseñar procesos de monitoreo y evaluación que respondan a rendiciones de cuentas múltiples en sus programas?
- ¿Hasta qué punto puede llevar a la práctica las conclusiones de su monitoreo y evaluación? ¿Qué es lo que podría ayudarle a estrechar los vínculos entre las conclusiones de la evaluación y las estrategias actuales?
- ¿Cómo puede cambiar o mejorar sus procesos de M&E actuales para que incluyan las características que ha identificado durante esta actividad?



## CONSEJOS PARA LAS Y LOS FACILITADORES

- Esta actividad puede contribuir a que los y las participantes vayan más allá de los aspectos técnicos de la evaluación e incitarles a pensar en la manera cómo el monitoreo y la evaluación podrían convertirse en procesos de empoderamiento para ellos y para las personas con las que trabajan. Incite a los participantes a imaginar un proceso de M&E que descarte las imágenes y sentimientos negativos a los que asociaron la "evaluación" en la primera etapa de la actividad, y que ponga de relieve las imágenes y sentimientos positivos.

# CAPÍTULO 5

## PLANIFICACIÓN DE LOS SIGUIENTES PASOS

### OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

- Tanto usted cómo los y las participantes han recorrido un largo camino reflexionando, compartiendo ideas y sugiriendo posibles estrategias. ¡Ahora el reto consiste en compilar lo aprendido y empezar a planificar acciones concretas para su OSC o su red de trabajo! Esta sección de la guía le propone dos sencillas actividades que le ayudarán a conseguirlo.

Puede utilizar estas actividades al final de una formación o taller de varios días, o bien al final de un encuentro o día de aprendizaje

### CONTENIDO

CARTA A MÍ MISMO

5.1

PLANIFICANDO NUESTRO CAMINO PARA LA ACCIÓN

5.2

# CARTA A MÍ MISMO

## ACTIVIDAD 5.1

### 1 ETAPA

 10 minutos

Conceda 10 minutos a los y las participantes para que mediten de manera individual sobre todo lo que han aprendido durante el taller (si se trata de un taller de varios días, pueden echar un vistazo también a sus apuntes diarios de aprendizaje). Puede favorecer la reflexión poniendo música de fondo o bien efectuando un breve repaso a las actividades que han visto para refrescarles la memoria.

### 2 ETAPA

 10 minutos

Distribuya una hoja A4, un bolígrafo y un sobre a cada participante

Pida a las y los participantes que se escriban una carta personal y reflexiva a ellos mismos identificando lo que se comprometen a llevar a cabo en los cuatro próximos meses en relación con los principios. Describa todos los procesos desde el principio y haga hincapié en el hecho de que nadie leerá la carta excepto ellos/as mismos/as.

Anímeles a pensar en 3 objetivos como máximo y pídeles que se centren en acciones que pueden poner en práctica personalmente (no acciones que su organización debería llevar a cabo). Algunos ejemplos de preguntas que podría hacer:

- ¿Cómo se imagina a usted mismo dentro de cuatro meses? ¿Qué le gustaría haber aprendido/cambiado/conseguido personalmente respecto a los principios?
- ¿Qué acciones piensa llevar a cabo para conseguir sus objetivos? ¿Con quién hablará? ¿De quién necesita la participación para ello?
- ¿Cómo evaluará su progreso respecto a sus objetivos personales dentro de cuatro meses?

1. Cuando los y las participantes hayan acabado sus cartas respectivas, pídeles que las metan en el sobre, lo cierren y escriban en él sus direcciones.

2. Recoja todos los sobres y explique a los participantes que se compromete a enviárselos por correo dentro de cuatro meses.

3. Anote la fecha en su calendario y asegúrese de que cuatro meses más tarde todas y todos recibirán sus cartas por correo.

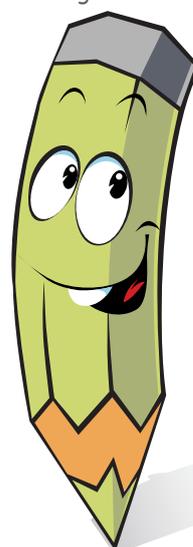
 30m - 1h

 hojas A4  
bolígrafos  
sobres de correo

#### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, los y las participantes habrán identificado las acciones que quieren llevar a cabo para poner en práctica los principios en el futuro.

La actividad 1.3b también es una fantástica herramienta para la reflexión personal y para planificar los siguientes pasos, y puede ser utilizada al final de este taller. Invite a los participantes a identificar las razones que les motivan para poner en práctica los principios y las razones que les retienen. Compruébelo en la página 27



# PLANIFICANDO NUESTRO CAMINO PARA LA ACCIÓN

## 1 ETAPA

 45 minutos

Pida a los participantes que se focalicen en el objetivo general: "Mejorar la incorporación y la puesta en práctica de los principios en mi organización" y que escriban los tres objetivos específicos que ayudarían a su organización a avanzar hacia el objetivo general. (15 minutos). Pídales que escriban los tres objetivos y los principios que están relacionados con cada uno de ellos.

De manera facultativa:

- Puede invitarles a expresar los objetivos de una de las siguientes maneras, según su naturaleza (utilice el ejemplo que mejor convenga):
  - A finales de 2022, mi OSC habrá desarrollado y aplicado una política organizativa de equidad de género (objetivo centrado en el proceso/Principios 2 y 5).
  - A finales de 2022, todos nuestros socios locales habrán elegido una representante mujer en su Comité asesor comunitario (objetivo centrado en el impacto/Principios 2 y 3).
  - A finales de 2022, 100 jóvenes agricultoras locales habrán recibido formación sobre las técnicas de agricultura ecológica (objetivo centrado en los resultados / Principios 2 y 4).
- Puede recordar a los y las participantes el marco "SMART" y pedirles que revisen si los objetivos que han determinado son "SMART" (encontrará el enfoque "SMART" en el manual de promoción, página 34).

Entregue a cada participante 3 copias de la plantilla que encontrará más abajo, un lápiz y una goma, y pida que trabajen individualmente escribiendo las respuestas en cada una de las secciones. (30 minutos como máximo)

## 2 ETAPA

 45 minutos

Por parejas o por grupos, las personas pondrán en común sus planes de acción y sus compañeros harán comentarios al respecto (45 minutos como máximo).

Dependiendo de las limitaciones horarias y del carácter del grupo, puede reducir o aumentar la duración de esta actividad (por ejemplo, pidiendo a los y las participantes que definan un sólo objetivo.). Subraye que las limitaciones temporales de un taller no permiten la planificación exhaustiva de acciones y guíe a todos a través de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo explicarán la formación a sus colegas de la OSC (en el caso de un taller nacional/regional)?
- ¿Cómo desarrollarán y fijarán los objetivos y cómo empezarán a trabajar en ellos (en el caso de un taller interno a una OSC)?

## ACTIVIDAD 5.2

 30m - 1h

 hojas A4  
bolígrafos  
sobres de correo

### OBJETIVO

Al finalizar esta actividad, los y las participantes habrán identificado sus objetivos organizacionales clave para poner en práctica los principios y habrán creado un camino para la acción hacia dichos objetivos.

# PLANIFICANDO NUESTRO CAMINO PARA LA ACCIÓN

## OBJETIVO 1: Principios relacionados con el objetivo:

¿Qué tiene que hacer mi organización para cumplir con este objetivo (desglosar en acciones clave concretas)?	¿Para cuándo?	¿Quién tendría que estar implicado?  (dentro y fuera de la organización)	¿Cuál es mi responsabilidad?	¿Qué otros recursos necesito (dinero, conocimientos, infraestructura)?	¿Cuáles son los mayores riesgos que necesito tener en cuenta? ¿Cómo haremos frente a los mismos?	¿Cuáles son los logros que nos permitirán monitorear nuestros progresos?

NOTAS:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## RECURSOS

Esta sección incluye recursos que le ayudarán a diseñar y desarrollar procesos de aprendizaje y planificación. En algunos casos puede tratarse de guías genéricas y de herramientas de apoyo para el aprendizaje y la planificación para un cambio social y en otros casos, sobre aprendizaje y planificación respecto a un principio específico. Se trata únicamente de algunas de las herramientas y páginas web posibles – hay muchas más en línea; Para más sugerencias, también puede consultar la sección de recursos de los Manuales de Promoción y de Puesta en Práctica.

### HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE Y PLANIFICACIÓN:

Indagación apreciativa, <http://appreciativeinquiry.case.edu/>

Metodología del "World Café" para facilitar conversaciones, [www.worldcafe.com](http://www.worldcafe.com)

Árbol del análisis de problema,  
<http://www.odi.org.uk/publications/5258-problem-tree-analysis>

La herramienta "Ambiómetro" para calcular el respeto con el medioambiente de las ONG, <http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/envirometer.pdf>

La teoría del cambio,  
<http://www.aecf.org/upload/publicationfiles/cc2977k440.pdf>

El cubo del poder, [www.powercube.net](http://www.powercube.net)

La técnica O.P.E.R.A. para la priorización de ideas,  
[http://innotiimi.se/site/?lan=3&page\\_id=73](http://innotiimi.se/site/?lan=3&page_id=73)

Análisis de las partes interesadas,  
<http://www.odi.org.uk/publications/5257-stakeholder-analysis>

### OTROS MANUALES

De la raíz hacia arriba: Reforzando la capacidad organizacional a través de una autoevaluación guiada, World Neighbors Field Guides, <http://bit.ly/M7hjf9>

Poder: Una guía práctica para facilitar el cambio social, Carnegie UK Trust y Joseph Rowntree Foundation,  
<http://carnegieuktrust.org.uk/publications/2010/power---a-practical-guide-for-facilitating-social->

Portal de la Teoría del cambio de Hivos,  
<http://www.hivos.net/Hivos-Knowledge-Programme/Themes/Theory-of-Change/Resources>

Compass – Manual de los derechos humanos para la educación de los jóvenes,  
<http://eycb.coe.int/compass/en/contents.html>

Adoptando la participación para el desarrollo: experiencia mundial de los Programas de Salud Reproductiva de CARE con una guía de campo paso a paso hacia las herramientas y técnicas participativas, CARE  
[http://www.care.org/careswork/whatwedo/health/downloads/embracing\\_participation/embracing\\_participation\\_sp.pdf](http://www.care.org/careswork/whatwedo/health/downloads/embracing_participation/embracing_participation_sp.pdf)

Pacto Mundial de las Naciones Unidas: Paquete de formación sobre los principios del medioambiente, <http://www.unep.fr/shared/publications/other/dtix0601xpa/>

Manual de Educación para el Desarrollo Sostenible, Rosaline McEowan,  
[http://www.esdtoolkit.org/Manual\\_EDS\\_esp01.pdf](http://www.esdtoolkit.org/Manual_EDS_esp01.pdf)

Manual de formación sobre cuestiones de género y desarrollo , UNDP,  
<http://www.undp.org.af/whoweare/undpinafghanistan/Projects/dcse/GenderManuals/Gender%20Awareness%20and%20Development%20Manual.pdf>

Cambiando el enfoque: Caminos alternativos para comunidades y economías,  
<http://www.abcdinstitute.org/docs/ABCDResourceKitIntro.pdf>

Comunidad en línea para el desarrollo comunitario basado en los recursos,  
<http://abcdinaction.ning.com/>



## REFERENCIAS

Amnesty International, Active Participation in Human Rights Conference Report, 4-5 June 2011

Arnstein, Sherry R., "A Ladder of Citizen Participation," JAIP, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224

Bermann-Hams Christina y Lester Murad Nora, Putting the Istanbul Principles into Practice, Open Forum for CSO Development Effectiveness

Chambers, Robert, Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities. London: Earthscan, 2002

De Toma, Costanza, Manual de Promoción, Foro para la Eficacia del Desarrollo de las OSC

Eyben, Rosalind et al., Thinking about change for development practice: a case study from Oxfam GB. Development in Practice, Volume 18, Issue 2, 2008

Lieres, Bettina von y David Kahane, Canada's Designs for Aboriginal Participation, Citizen DRC Case Study Series

Mitchell, Linda J., Advanced Facilitation: Bringing People together to Talk, Understand, Plan and Act. Directory of Social Change, 5-6 September 2011

Pasteur K. y Shankland A., Linking Rights and Livelihoods: Insights from Experience in Brazil, 2002

Pettit, Jethro y Hunjan, Raji, Power: A Practical Guide for Facilitating Social Change, London: Joseph Rowntree Foundation, 2011



## CONTENIDO

- Actividad – Habilidades de facilitación: Prepárese para hacer las buenas preguntas
- Aportes desde el intercambio de experiencias, en la implementación de los Principios de Estambul en Bolivia
- Ejemplo de formulario de respuestas para los participantes del taller
- Modelo de plantilla para evaluar el aprendizaje personal



## ¡AL IGUAL QUE EL COMPOSITOR JUEGA CON LAS NOTAS, EL FACILITADOR JUEGA CON LAS PREGUNTAS!

Como podrá comprobar en esta actividad, existen diversas clases de preguntas, este ejercicio pretende desarrollar en su mente la habilidad de hacer preguntas abiertas. Está basado en la taxonomía de Bloom sobre las dimensiones del aprendizaje y especialmente en las dimensiones cognitiva y afectiva.

La dimensión cognitiva implica el desarrollo de habilidades intelectuales. Según la versión revisada por Lorin Anderson, existen seis categorías principales, enumeradas a continuación por orden, empezando por el comportamiento más sencillo, que se encuentra en la parte inferior, hasta llegar al más complejo, en la parte superior. Como las categorías representan diferentes grados de complejidad, debe trabajar la primera antes de pasar a las siguientes.

La dimensión afectiva personal se refiere a la manera como nos comportamos emocionalmente ante un asunto. A pesar de que Bloom también subdividió esta dimensión en categorías, para esta actividad nos contentaremos con considerarla como una sola.

Las buenas preguntas no sólo incluyen varias dimensiones, sino que también abren otras: permiten varias respuestas y generalmente empiezan con "cómo", "qué", "por qué", etc. (¿Cómo pronunciarías esta palabra? ¿Qué representa para ti esta obra?)

A diferencia de las preguntas abiertas, las preguntas cerradas pueden responderse con un simple "sí" o "no", dar lugar a una sola respuesta posible (¿Tienes sed? ¿Qué hora es?) o bien son preguntas retóricas cuya respuesta está incluida (¿Te gusta mi vestido, ¿no? Estás completamente borracho, ¿a que sí?).

Sólo las preguntas abiertas crean riqueza de aprendizaje. Al igual que un compositor experimenta con las notas antes de componer una obra, un buen facilitador/a agil debe hacerlo con las preguntas abiertas.

Ha llegado el momento de crear sus propias preguntas, siguiendo las etapas descritas a continuación.

# 1 ETAPA 2 ETAPA

¡50 preguntas abiertas acerca de una hoja de papel en blanco!

Lo único que necesita es una hoja de papel A4 en blanco, relájese y responda mentalmente a las siguientes preguntas acerca de la hoja de papel:

Dimensión afectiva

Sentimiento

Dimensión cognitiva

Crear  
Evaluar  
Analizar  
Aplicar  
Comprender  
Observar/Recordar

## Segunda etapa: El reloj que salvó al facilitador

Son las 8 de la mañana. Está usted confortablemente instalado/a el asiento de un Radiotaxi, camino de un taller que va a moderar sobre la eficacia del desarrollo. Se siente muy bien preparado/a. Todo el material que ha preparado está en una bolsa que lleva adentro y puso cajas con otros materiales en el baúl del taxi, al bajar usted paga el transporte, el taxi se retira y tarda unos minutos en reaccionar y recordar que no bajo las cajas de materiales del baúl y el radiotaxi se las llevo. Cuando llega al lugar de la reunión, otra sorpresa le está esperando. El poco material que había dejado el día anterior quedo afuera y la lluvia lo ha mojado todo, las hojas del rotafolio, los marcadores y las impresiones se quedaron en el patio durante la noche. No ha quedado nada que pueda utilizar, ni siquiera una hoja. Además, la tormenta ha cortado la corriente, así que no funcionan ni la computadora, ni la impresora. La única buena noticia es que dentro de una hora estará restablecida la corriente y en dos horas, como mucho, llegarán copias de las impresiones y el resto del material, desde la oficina llamaron al Radiotaxi para reportar lo de las cajas, el chofer no recordaba que tenía el material en el baúl y estaba en otro servicios al otro lado de la ciudad. Así pues, ¡tendrá que moderar una sesión de introducción de una hora sobre la eficacia del desarrollo con casi nada! Casi... porque, como bien sabe, hay algo que no se ve afectado por factores externos: ¡LAS PREGUNTAS ABIERTAS! En ese momento, echa un vistazo a su reloj para ver qué hora es y... sí, ¡existe una solución! ¡50 preguntas abiertas sobre su reloj!

Utilice ahora su creatividad y los conocimientos adquiridos durante la etapa 1 y cree 50 preguntas sobre su reloj. Puede utilizar como referencia la taxonomía presentada más arriba, pero también puede utilizar cualquier otro enfoque que mejor le convenga. Su trabajo consiste en crear tantas preguntas como pueda y lo que es más, utilizar la mayoría de ellas como vínculos con los que presentar el tema de la eficacia del desarrollo. ¡Buena suerte!

## ACTIVIDAD - HABILIDADES DE FACILITACIÓN: PREPÁRESE PARA HACER LAS BUENAS PREGUNTAS

Observar/  
Recordar

Reconocer y recordar  
la información.

1. ¿A qué huele esta hoja de papel A4?
2. ¿Cómo describiría la forma que tiene?
3. ¿Qué pasa si la deja caer?
4. ¿Cómo identificaría el ruido que hace al tocarla... al arrugarla?
5. ¿Para qué la utiliza la gente?
6. ¿Cómo podría cambiar su forma?
7. ¿En qué lugar puede comprar una hoja de papel como ésta?
8. ¿Puede acordarse de la última vez que utilizó una hoja A4 en blanco?
9. ¿Con qué materiales está hecho el papel?
10. ¿Cuál es el precio medio de una hoja de papel A4 en blanco?

Comprender

El significado  
de la información,  
interpretado  
con nuestras  
propias palabras

11. Si alguien no hubiese visto nunca antes una hoja de papel, ¿cómo le explicaría cómo utilizarla?
12. ¿Qué otros objetos se utilizan generalmente con una hoja de papel?
13. ¿Con qué otros objetos la clasificaría?
14. ¿Cuántas clases diferentes de papel conoce?
15. ¿Puede compararla con otras cosas que sirvan para lo mismo?
16. ¿Puede calcular cuántas hojas consume en un mes?
17. ¿Qué otras cosas podría comprar por el mismo precio que una hoja de papel A4?

Aplicar

Manejando la  
información, utilizando  
un concepto en  
una situación nueva

18. ¿Qué escribiría en este papel si tuviese un bolígrafo?
19. ¿Cuántos papeles de ese tamaño piensa que son necesarios para cubrir el suelo de esta sala?
20. ¿Cómo dividiría este papel en 7 partes iguales?
21. ¿Cuántos papeles A4 como éste cree que puede coger en una mano?
22. ¿Puede predecir lo que pasaría si todos los papeles del mundo desaparecieran?
23. ¿Qué objetos podrían ser peligrosos para una hoja de papel?
24. ¿A qué distancia podría lanzar este papel si pudiera darle otra forma?

Analizar

Dividir las  
partes integrantes de  
la información para  
ver sus relaciones

25. ¿Qué diferencia de oportunidades hay entre una hoja de papel en blanco y una usada?
26. ¿Cómo vería el futuro de esta hoja de papel si la cogiese un gato?
27. ¿Cómo compararía su vida actual con los tiempos antes de la invención del papel?
28. ¿Podría dar un ejemplo de despilfarro de papel en la vida cotidiana?
29. ¿Podría citar ejemplos de otros objetos que tengan dos lados idénticos, como es el caso de una de papel A4 en blanco?
30. ¿Cómo podría calcular la edad de una hoja de papel?

## Evaluar

Juzgar  
el valor de una idea

31. ¿Qué recomendaría hacer en caso de que la gente necesitase para trabajar más hojas de papel del que se encuentra disponible?
32. ¿Qué argumentos utilizaría para apoyar el punto de vista de que es mejor utilizar papel reciclado aunque su coste directo sea más elevado que el del papel no reciclado?
33. ¿Cuál es su opinión sobre el hecho de que las personas hayan remplazado el envío de cartas por el de correos electrónicos?
34. ¿Cuál es, en su opinión, la mejor manera de archivar los papeles en los que recoge apuntes?
35. ¿Cómo evaluaría el uso de papeles de distintos colores en la comunicación formal?
36. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una silla hecha de papel?

## Crear

Unir partes integrantes  
e imaginación para  
formar nuevas ideas

37. ¿Podría inventar nuevas formas de utilizar una hoja de papel?
38. ¿Podría proponer ideas para disminuir el despilfarro de papel en el mundo?
39. ¿Qué le haría a esta hoja de papel en blanco para que fuese única?
40. Si tuviese un nombre, ¿cómo la llamaría?
41. Si le pidieran que escribiese en esta hoja un relato, cuyo protagonista fuese una hoja de papel ¿cómo sería?
42. Si le cambia la forma, ¿a qué otros objetos podría hacer que se pareciera esta hoja de papel?
43. ¿Podría escribir un cuarteto sobre su hoja de papel?

## Sentimiento

Explorar  
las emociones,  
actitudes  
compromisos  
y valores

44. ¿Qué escribiría a la persona amada en esta hoja de papel?
45. ¿Cómo se sentiría teniendo un bolígrafo y esta hoja de papel delante de usted si no supiera escribir?
46. ¿Cómo cree que se sienten los millones de papeles del mundo que llevan en ellos la historia de la humanidad?
47. ¿Cómo se sentiría si fuese la hoja de papel en la que Einstein escribió su teoría?
48. ¿Cómo cree que se sentiría una hoja de papel no utilizada a la que arrugan y tiran a la basura?
49. ¿Si tuviese lápices de colores, cómo dibujaría sus sentimientos en este momento? ¿Qué colores utilizaría?
50. Si esta hoja pudiese hablar, ¿qué imagina que le diría?

## **APORTES DESDE EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS, EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE ESTAMBUL EN BOLIVIA.**

La experiencia boliviana fue desarrollada mediante talleres que tuvieron una duración de 4 días utilizando los contenidos de la Guía, espacios con representantes de las asociadas de UNITAS y otras redes nacionales de ONG, ello nos permitió formar facilitadores que a su vez utilizaron la Guía para promover la implementación de los Principios de Estambul en sus instituciones, ahora compartimos aportes/recomendaciones desde sus experiencias.

### **PARA LA APLICACIÓN DE LA GUIA**

Antes de utilizar la Guía es necesario interiorizarse de la misma en todas sus partes, y preparar recursos del contexto institucional (documentos constitutivos, personal diverso, etc.) para utilizarlos al momento de facilitar un taller interno.

Es importante tener en cuenta/ recuperar la memoria histórica institucional al momento de ofrecer una visión general de los principios, su interrelación para la eficacia al desarrollo y el compromiso institucional.

Se recomienda al finalizar un taller institucional, el diseño de una matriz para la implementación de los Principios de Estambul a nivel institucional, esto en el aportara en el seguimiento institucional.

Se recomienda utilizar los consejos para las y los facilitadores que tiene la Guía.

Se apunta como importante que la guía fue utilidad para el cambio de conductas y comportamientos; esto fue posible porque en las réplicas institucionales se aplicó técnicas y metodologías de acuerdo a la realidad y ámbito de trabajo de cada institución.

En algunos casos se ha empleado la Guía en espacios de elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales, redefiniendo en accionar institucional a partir de la adopción y aplicación de los principios.

### **PARA LAS ACCIONES INSTITUCIONALES INTERNAS**

Se recomienda un taller sobre el Marco Internacional de Efectividad de las OSC y los PE con todo el personal de la institución, para una mejor apropiación.

Se considera importante incorporar los PE en Planes Estratégicos Institucionales, así su implementación estará en las acciones internas y externas.

Al implementar los PE algunas instituciones tuvieron la oportunidad de retroalimentar sus sistemas de monitoreo, reflexionando sobre la efectividad en el desarrollo, aptitudes internas, externas y la cultura institucional.

La implementación de los PE en las acciones institucionales fue una ventana propicia de presentación de las OSC ante la cooperación internacional y las organizaciones de base.

Con la implementación de los PE, se puede influenciar de manera indirecta en los lineamientos de la organización.

FORO SOBRE LA EFICACIA DEL DESARROLLO DE LAS OSC  
FORMULARIO DE RESPUESTAS PARA LOS Y LAS PARTICIPANTES  
DEL TALLER

---

1. ¿En qué medida este taller ha satisfecho sus intereses y necesidades de formación?

1            2            3            4            5            6            7

En absoluto

Completamente

Por favor, explique su respuesta:

-----

2. Escriba las dos actividades que más le han gustado y explique por qué:

ACTIVIDAD:

Por qué me ha gustado:

ACTIVIDAD:

Por qué me ha gustado:

-----

3. ¿Hubo alguna actividad que no encontrara útil? ¿Qué es lo que no funcionó?

Otros comentarios:

-----

4. Por favor, dé una nota, de 1 a 4, a cada uno de los siguientes elementos del taller (1=pobre; 2=medio; 3=bueno; 4=excelente). Le rogamos indique las razones de su valoración, según convenga:

Asegurar que los participantes comprenden claramente la eficacia de las OSC:  
1 2 3 4

Otros comentarios:

Oportunidades para debatir y planificar cómo poner en práctica los principios:  
1 2 3 4

Otros comentarios:

Evaluación

Enfoque y contenido de las actividades:

1 2 3 4

Otros comentarios:

Cometido y diligencia del facilitador/a:

1 2 3 4

Otros comentarios:

Compromiso de los y las participantes:

1 2 3 4

Otros comentarios:

Instalaciones y logística (local, comidas, etc.):

1 2 3 4

Otros comentarios:

---

5. ¿Qué piensa haber conseguido a nivel personal gracias a este taller?

(Por ejemplo, ¿ha adquirido o desarrollado nuevos conocimientos/habilidades/actitudes?)

---

6. ¿Qué seguimiento tiene pensado hacer después de este taller?

---

7. ¿Qué sugerencias puede dar para mejorar este taller en el futuro?

¡Muchas gracias por haber tomado el tiempo necesario de incluir comentarios, sugerencias y observaciones!



## MI APRENDIZAJE PERSONAL

¿Cuáles son mis objetivos personales de aprendizaje?

¿Qué quiero obtener de este proceso de aprendizaje?

¿Cuáles han sido los tres puntos claves del aprendizaje de hoy?

¿Qué nuevas perspectivas he adquirido sobre mí mismo, mi manera de trabajar y mi trabajo dentro de la OSC?

¿Qué acciones voy a tomar basándome en los aprendizajes de hoy?

# Reflexión





