

PROGRAMA SOBRE EL DERECHO DE LAS PERSONAS A SER ESCUCHADAS



Guía de aprendizaje



OXFAM

CONTENIDOS

Contenidos	2
Introducción a la Guía de Aprendizaje	3
El derecho de las personas a ser escuchadas: Glosario	4
1. Introducción al derecho de las personas a ser escuchadas	6
Por qué Oxfam defiende el derecho de las personas a ser escuchadas....	6
Un apunte sobre el poder y las políticas	10
Nuestro OBJETIVO	11
2. Analizar el contexto de su programa	16
3. Enfoques del Programa del derecho de las personas a ser escuchadas	30
Género, gobernanza y derechos de las mujeres que viven en la pobreza	32
Crear y proteger espacios y alianzas dedicados al diálogo y al cambio....	41
ESTRATEGIAS Y ENFOQUES	50
1. ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL	50
• 2. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y A LA TECNOLOGÍA	69
3. ESPACIOS PÚBLICOS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y LA ELABORACIÓN DE POLÍTICAS	75
4 ACCESO A LA JUSTICIA.....	91
5. Ciudadanía global.....	95
4. FORTALECER LOS MÉTODOS DE TRABAJO DE OXFAM	101
Anexo - Estudio de caso: el programa ‘LISTEN’ en Indonesia	116

INTRODUCCIÓN A LA GUÍA DE APRENDIZAJE

El objetivo final de Oxfam es erradicar la pobreza del mundo, alcanzar una sociedad en la que las personas puedan influir en las decisiones que afectan a sus vidas, disfrutar de sus derechos y asumir sus responsabilidades como ciudadanos y ciudadanas de pleno derecho en un mundo en el que todo ser humano sea valorado y tratado con equidad. El derecho de las personas a ser escuchadas es un elemento esencial de este objetivo y sirve de base para el desarrollo de todos nuestros programas y relaciones con socios y aliados.

Por su propia naturaleza, trabajar eficazmente por el derecho de las personas a ser escuchadas es una tarea compleja y multidimensional, y requiere acciones a diferentes niveles y sectores, valiéndonos de diversas estrategias. El objetivo de esta guía es orientar nuestro trabajo y hacer hincapié en este elemento esencial. Plasma el objetivo de cambio de Oxfam Internacional sobre el derecho de las personas a ser escuchadas y su propósito es ayudarle a analizar detalladamente la complejidad inherente y a tomar decisiones sobre los distintos enfoques que se deben poner en marcha para alcanzar sus objetivos. Aunque está dirigida principalmente al personal que trabaja en programas, puede ser de gran utilidad en todas las áreas de trabajo de Oxfam, incluidas las operaciones y campañas humanitarias.

La guía de aprendizaje se divide en cuatro secciones:

La sección 1 ofrece una introducción sobre el derecho de las personas a ser escuchadas.

La sección 2 resume los diferentes tipos de análisis que pueden ayudarle a entender mejor el contexto en el que se mueve y a tomar decisiones sobre los elementos en los que centrar su trabajo.

La sección 3 plantea una perspectiva general de los diferentes enfoques de los programas relativos al derecho de las personas a ser escuchadas descritos en el Plan Estratégico de Oxfam Internacional. Incluye también herramientas y recursos que podrá utilizar para la puesta en marcha del programa.

La sección 4 analiza cómo podemos reforzar nuestro modo de trabajar para aumentar la efectividad de nuestros programas relativos al derecho de las personas a ser escuchadas. Esto incluye actividades de seguimiento, evaluación y aprendizaje así como algunos indicadores para los programas relativos al derecho de las personas a ser escuchadas.

Todas las secciones incluyen también estudios de caso para ilustrar los puntos clave así como vínculos a otras herramientas y recursos. Los usuarios no conectados a la red pueden encontrar una bibliografía completa al final de este documento.

Esta guía no se ha diseñado como un manual de instrucciones con indicaciones paso a paso sino que permite elegir el nivel de información necesario en función de la experiencia, el contexto y de la fase del programa en cuestión. Puede leerse como un conjunto o ir directamente a la sección que le interese.

EL DERECHO DE LAS PERSONAS A SER ESCUCHADAS: GLOSARIO

Derecho de las personas a ser escuchadas: “Las personas que viven en situación de pobreza y exclusión pueden tener un mayor control sobre sus vidas si ejercen su derecho a la participación política, a la libertad de expresión y asociación, y al acceso a la información y la justicia”.

Plan Estratégico de Oxfam Internacional, 2013-2019

Gobernanza: las “reglas del juego” que rigen la vida política, económica y social así como “el modo en que se juega”, es decir, quién se implica en qué aspectos, y en qué términos, a través de estructuras y procesos formales, informales o tradicionales.

Gobernanza participativa: enfoques de la gobernanza que contemplan la participación activa de la ciudadanía de a pie y, especialmente, de los grupos marginados y excluidos en la determinación de lo que sucede y cómo sucede, a través de procesos de gobernanza.

Sociedad civil: conjunto de agentes no gubernamentales de una sociedad, incluidas las organizaciones confesionales y los sindicatos, además de las ONG y las organizaciones comunitarias. En teoría, debería incluir al sector empresarial, pero no suele ser lo más común. Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) no comparten necesariamente los objetivos de Oxfam.

Rendición de cuentas: proceso por el que una organización concilia las necesidades de las partes interesadas en su toma de decisiones y actividades, y actúa respetando este compromiso. La rendición de cuentas puede ser hacia arriba (a los donantes) o hacia abajo (a los beneficiarios), y se basa en cuatro dimensiones: la transparencia; la participación; el aprendizaje y la evaluación, y los mecanismos para emitir comentarios y sugerencias. Estos elementos permiten a la organización rendir cuentas a las partes interesadas, tenerlas en cuenta y ser responsables ante estas.

Rendición de cuentas social: enfoque destinado a reforzar la rendición de cuentas que se basa en la ciudadanía de a pie y/u organizaciones de la sociedad civil que participan de forma directa o indirecta en la gestión de los recursos públicos y que exigen a los Gobiernos e instituciones que rindan cuentas. Entre los mecanismos utilizados encontramos el presupuesto participativo, el seguimiento de los gastos públicos, el seguimiento ciudadano de la prestación de servicios públicos, los comités consultivos de la ciudadanía y las campañas de presión y de incidencia política.

Captura del Estado: situación que se produce cuando un pequeño número de potentes agentes económicos (o militares) actúa en interés propio y es capaz de definir las reglas del juego así como las leyes, políticas y regulaciones de forma que les beneficie mediante la concesión ilícita y no transparente de beneficios privados a funcionarios o políticos. No deja de

aumentar la consideración de esta forma de corrupción como el problema más perjudicial para la reforma política y económica.

Institución: cualquier estructura o mecanismo de orden social y cooperación que rige el comportamiento de un conjunto de individuos dentro de una comunidad humana concreta. El término “institución” suele aplicarse a las tradiciones y patrones de conducta importantes para una sociedad, así como a organizaciones formales particulares de gobierno y servicio público.

Poder visible: mecanismos visibles de toma de decisiones.

Poder oculto: mecanismos que determinan o influyen en la agenda política entre bastidores.

Poder invisible: normas y creencias, socialización, ideología y cultura.

Poder sobre: poder que controla a otros, de forma directa o indirecta, quieran estos o no.

Poder de acción: capacidad de decidir acciones y de llevarlas a cabo (competencias, herramientas, conocimientos).

Poder colectivo: solidaridad y acciones conjuntas mediante la organización.

Poder interior: confianza en sí mismo, seguridad y sentimiento de autonomía (a menudo ligado a la cultura, a la religión o a cualquier otro rasgo de identidad).

1. INTRODUCCIÓN AL DERECHO DE LAS PERSONAS A SER ESCUCHADAS

Esta sección:

- explica las razones y la importancia del trabajo de Oxfam sobre el derecho de las personas a ser escuchadas;
- ofrece una vista general de la guía del derecho de las personas a ser escuchadas;
- ilustra la interacción de los diferentes elementos de la guía;
- explica el modo de usar la guía para informar sobre todos los elementos del trabajo de Oxfam, independientemente de si trabaja o no directamente en el derecho de las personas a ser escuchadas.

POR QUÉ OXFAM DEFIENDE EL DERECHO DE LAS PERSONAS A SER ESCUCHADAS

Hablar del derecho de las personas a ser escuchadas es hablar de personas que reclaman su derecho a una vida mejor. Las personas pobres o excluidas pueden aumentar el control de sus propias vidas ejerciendo sus derechos a la participación política, a la libertad de expresión e información, a la libertad de reunión y al acceso a la justicia. Esta es la base de la filosofía y de las acciones de Oxfam.

Oxfam es consciente de que la pobreza no se limita a cuestiones evidentes como la dificultad para conseguir alimento, refugio o educación sino que también entran en juego la vulnerabilidad, el aislamiento, la falta de poder, de información y el acceso restringido a bienes, servicios y conocimiento. Nuestro trabajo se basa en las convicciones de que:

- todos los seres humanos son iguales y todos tienen derechos fundamentales que deben ser reconocidos y respetados en todo momento;
- las personas que viven en situación de pobreza deberían desempeñar un papel activo en su propio desarrollo y, con los recursos, apoyo y formación necesarios, ser capaces de resolver sus problemas;
- el trabajo de desarrollo debe trascender las cuestiones de recursos materiales y pasar a contemplar y a centrarse en la capacidad, la elección y el poder de las personas pobres de disfrutar de sus derechos humanos.

El enfoque de Oxfam de un desarrollo basado en los derechos se traduce en que todo nuestro trabajo debe reforzar la capacidad de los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza para reivindicar y proteger sus derechos, y asegurarse de que los Gobiernos e instituciones cumplan sus obligaciones de respeto y promoción de los derechos de las personas en situación de pobreza.

La adopción de un enfoque del desarrollo basado en los derechos

- reconoce que los desequilibrios en las **relaciones de poder** fomentan la marginación e impiden a las personas que viven en la pobreza ejercer sus derechos;
- es **participativa**, reconoce que todas las personas, incluidas las que viven en la pobreza, tienen derecho a participar en procesos que repercutan en sus vidas;
- reconoce que todos los agentes del desarrollo y todas las partes involucradas son **responsables** entre ellas;
- promueve la **igualdad** y la **no discriminación**, prestando especial atención a las personas vulnerables o marginadas;
- es una concepción **holística**, que reconoce que la pobreza económica tiene profundas causas y efectos sociales, culturales y políticos, y que todos los derechos humanos deben entenderse como un conjunto necesario para cubrir las necesidades básicas de una vida digna y libre;
- reconoce que los derechos traen consigo sus **correspondientes responsabilidades**, es decir, el hecho de que todos tengamos derechos humanos conlleva que también tengamos obligaciones;
- utiliza los sistemas jurídicos existentes y, en función del contexto, establece vínculos entre los objetivos de desarrollo y las leyes internacionales sobre los derechos humanos.

El derecho de las personas a ser escuchadas está íntimamente ligado a este enfoque del desarrollo basado en los derechos. Esencialmente, el objetivo es garantizar que los hombres y mujeres en situación de pobreza y exclusión sean capaces de influir en las decisiones que afectan a sus vidas, de reivindicar y ejercer sus derechos y de luchar contra las desigualdades. Son muchos los ejemplos recientes de personas que reivindican sus derechos de diferentes formas, a menudo a través de movimientos encabezados por jóvenes o mujeres. Están impulsando un cambio social positivo ante una inestabilidad económica, unas desigualdades sociales, una gobernanza empresarial pobre y unas instituciones políticas débiles. No obstante, en muchas partes del mundo, estos derechos se ven amenazados por conflictos o por la represión política, entre otros factores, lo que aumenta la vulnerabilidad de las mujeres y de los jóvenes a la represión y a la pobreza.

Las causas concretas varían de un contexto a otro pero incluyen una gobernanza no participativa, indiferente a las reclamaciones de la sociedad civil, que coarta las libertades civiles y políticas y no rinde cuentas. También puede ser corrupta, caracterizada por la impunidad y gobernada con favoritismos, con un Estado de derecho precario e incompetente. Esto afecta a la vida diaria de toda la población, desde las pequeñas familias agricultoras hasta los habitantes de barrios marginales urbanos. Independientemente de las formas que adquieran, una gobernanza deficiente y la falta de voz son problemas fundamentales y subyacentes de la pobreza y de la desigualdad.

Muchos programas de Oxfam ya reconocen esto y prestan especial atención a la voz y a la ciudadanía activa, a la participación y a la rendición de cuentas, a las cuestiones de género y a la gobernanza. Otros programas han incorporado elementos de gobernanza como mecanismos para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas en la prestación de servicios esenciales de calidad, que incluyen el seguimiento de las decisiones presupuestarias y de los gastos de los Gobiernos y comunidades.

El derecho de las personas a ser escuchadas abarca diferentes elementos como la voz, la participación, los derechos, la gobernanza, la rendición de cuentas y la transparencia¹. El Plan Estratégico de Oxfam Internacional subraya la importancia de este derecho en la misión de Oxfam y reafirma el compromiso de la organización con esta área de trabajo relevante que debe ser uno de los objetivos de todos los programas² en cualquier contexto. No obstante, Oxfam se centrará en concreto en apoyar a las mujeres y a la juventud como motores del cambio social, ya que las arraigadas desigualdades de poder suelen ser verse marcadas por el género y la edad.

El derecho de las personas a ser escuchadas será clave en nuestro trabajo para luchar contra la pobreza en zonas urbanas, capacitando a las personas en situación de pobreza y exclusión residentes en zonas urbanas a organizarse y exigir una gobernanza eficaz y responsable así como el reconocimiento de su derecho al acceso a servicios básicos, a la protección social y oportunidades para conseguir un medio de vida. Se trata de un área de trabajo cuya responsabilidad también recae en el público y los simpatizantes de Oxfam, que deben reconocer las consecuencias de sus elecciones personales en el terreno económico, político y social. Pueden comprar productos de comercio justo, llevar a cabo acciones solidarias con las personas en situación de pobreza y exclusión o colaborar con los Gobiernos y empresas en los temas que afectan a la vida de las personas más pobres.

Por último, respetar el derecho de las personas a ser escuchadas implica que las personas más vulnerables a la pobreza y a la desigualdad sean las que ejerzan mayor poder para planear sus propias vidas y su futuro.

OBJETIVOS DE CAMBIO

El Plan Estratégico de Oxfam Internacional destaca cuatro objetivos estratégicos para alcanzar los propósitos del derecho de las personas a ser escuchadas. Las personas más pobres y excluidas:

- harán oír más su voz entendiendo sus derechos **de organización, de información, de participación pública y de igualdad ante la justicia** y siendo capaces de ejercerlos
- constatarán una mayor **sensibilidad** por parte de los Gobiernos y del sector privado respecto a sus intereses, y aumentarán su influencia y los beneficios obtenidos de las políticas y de la legislación de los Gobiernos en lo referente a la asignación de recursos, y las políticas y prácticas del sector privado.

¹ Consultar la explicación de estos términos y otros relacionados con el derecho de las personas a ser escuchadas en el glosario de la página 4.

² La palabra “programa” parte de la premisa del enfoque de un programa, y hace referencia al trabajo de desarrollo, campaña y humanitario.

- se beneficiarán de unos Gobiernos y un sector privado **más responsables y transparentes** porque tendrán mayor capacidad para exigir transparencia, el cumplimiento de las promesas de ayuda a las personas pobres, el respeto a los derechos de la ciudadanía y del Estado de derecho.

Y:

- Un número mayor de ciudadanas y ciudadanos contribuirá a erradicar la pobreza y la justicia mediante sus elecciones personales como consumidores (por ejemplo, comprando productos de comercio justo), llevando a cabo acciones solidarias con las personas en situación de pobreza y exclusión e influyendo en los Gobiernos y empresas como una **ciudadanía global activa**.

El Plan Estratégico destaca cinco enfoques que pueden adoptarse para alcanzar estos objetivos:

1. Organización de la sociedad civil
2. Acceso a la información y a la tecnología
3. Espacios públicos de toma de decisiones y de formulación de políticas
4. Acceso a la justicia
5. Ciudadanía global (este objetivo constituye un enfoque por sí solo y es un tema transversal de los cuatro enfoques anteriores)

Estos enfoques se analizan en detalle en la sección 3, junto con dos temas más transversales comunes:

- *Género, gobernanza y derechos de las mujeres pobres*, destinado a alcanzar cambios duraderos y generalizados en las actitudes y creencias sobre las relaciones de poder entre sexos, para consolidar los derechos de las mujeres y la justicia en materia de género.
- Crear y proteger espacios y alianzas para el diálogo y el cambio puesto que, para Oxfam, es esencial mantener abierto un espacio para la sociedad civil.

Cómo interactúan los cinco enfoques

Los programas de desarrollo se centran con demasiada frecuencia en enfoques aislados basados en el “punto de vista de la demanda” (los individuos) o en el “punto de vista del suministro” (quienes ejercen el poder), que no reflejan la realidad de las dinámicas de poder ni el modo en el que se produce el cambio sobre el terreno. Nosotros consideramos los cinco enfoques como un conjunto en el que están estrechamente ligados entre sí, representando las relaciones entre las diferentes instituciones o centros de poder.

Nuestro trabajo es más eficaz cuando se tienen en cuenta los cinco enfoques estratégicos puesto que, de este modo, los avances alcanzados en un sector no se ven mermados por el estancamiento en los otros. Por ejemplo, si nuestro trabajo se centrara exclusivamente en hacer presión a los representantes de los Gobiernos a diferentes niveles, podríamos conseguir los objetivos pero, si las mujeres desconocen sus derechos y su posibilidad de participar en la toma de decisiones de los temas que les afectan, este

logro apenas repercutiría en sus vidas.

No obstante, no es necesario trabajar en los cinco pilares de forma simultánea. Por ejemplo, la primera fase de un programa podría consistir en mejorar la transparencia de los agentes gubernamentales, prestando especial atención a influir en las actitudes y comportamientos que se generarán posteriormente a nivel local. Es importante comprender cómo se relacionan los enfoques, analizar las posibles repercusiones de su trabajo en los otros enfoques y buscar otros modos para aunar esfuerzos que permitan reforzar el objetivo general en todos los niveles. Por lo tanto, es necesario tener muy claro este punto en la teoría del cambio.

UN APUNTE SOBRE EL PODER Y LAS POLÍTICAS

El poder es un concepto fundamental del derecho de las personas a ser escuchadas y, evidentemente, está relacionado con todas las áreas de trabajo de Oxfam. En concreto, consideramos que unas relaciones laborales desiguales fomentan la exclusión e impiden el ejercicio de sus derechos a los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza. En la [sección 2](#) definimos con mayor detalle nuestra manera de entender el concepto de poder.

El trabajo sobre el poder también está íntimamente ligado a la política. Por su propia naturaleza, quién tiene el poder y cómo lo ejerce son cuestiones políticas. Por lo tanto, cualquier programa dirigido a corregir los desequilibrios y las relaciones de poder desiguales es también un programa político en la medida en que buscará mejorar la gobernanza mediante una ciudadanía activa, una rendición de cuentas vertical y una mayor eficacia de los Gobiernos y otras instituciones. Tendrá como objetivo erradicar la pobreza y las desigualdades a través de dinámicas de poder y de la colaboración con las estructuras de toma de decisiones que estén a su alcance. Este trabajo tiene un carácter político en sus objetivos, en su ejecución y en sus resultados. Nuestros programas intentan analizar quién ejerce el poder y tratan de cambiar las estructuras de poder en beneficio de las personas más vulnerables y excluidas de la sociedad.

No deberíamos temer adoptar un papel político ya que es esencial para alcanzar nuestros objetivos. No obstante, debemos prestar atención a mantener la neutralidad. Es decir, aunque colaboremos con agentes políticos, como diputados o ministros, y apoyemos procesos políticos, lo hacemos de forma independiente de sus afiliaciones políticas y sin promover los objetivos de ningún partido político en concreto. Nuestro objetivo es más bien apoyar a los agentes y procesos políticos para proteger los derechos y dar respuesta a las necesidades de los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza.

NUESTRO OBJETIVO

El objetivo de los programas sobre el derecho de las personas a ser escuchadas es corregir las relaciones de poder desiguales y asegurarnos de que los hombres, mujeres y jóvenes más pobres y excluidos:

- confíen en sus derechos y posibilidades para influir en las decisiones que afectan a sus vidas;
- comprendan sus derechos y responsabilidades, gocen de una mayor capacidad para negociar con personas que ocupan puestos de poder, reivindiquen sus derechos y prestaciones y pidan que se rindan cuentas,
- luchen, mediante acciones colectivas, contra la concentración de poder en manos de las élites, contra la corrupción y la captura del Estado.

Nuestro trabajo se basa en la comprensión de que las relaciones de poder desiguales (entre los individuos, entre los hombres y las mujeres, y entre los diferentes grupos de una sociedad) apuntalan y perpetúan la pobreza, y que deben corregirse a nivel institucional y en el conjunto de normas y costumbres de cada sociedad.

Pensamos que todos los hombres, mujeres y jóvenes tienen derecho y capacidad para participar plenamente en los procesos de toma de decisiones y de desarrollo. No obstante, las personas más marginadas de la sociedad, en particular las mujeres y niñas, suelen estar excluidas. Consideramos que cuando ellas contribuyen de forma eficaz, las relaciones de poder cambian y pueden reducirse la pobreza y las desigualdades.

Los cambios que nos gustaría ver

Los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza:

- identifican sus propias necesidades, problemas y posibles soluciones, confían más en sí mismos y aumentan sus competencias para ser capaces de aplicarlas;
- tienen derecho a información exacta, pertinente y actualizada para concebir sus propias ideas y llevar a cabo acciones;
- conocen sus derechos y cuentan con la capacidad y los espacios para ejercerlos y ponerlos en práctica;
- identifican y luchan contra las costumbres, creencias y comportamientos que les impiden alzar la voz y/o ser escuchados;
- tienen la oportunidad y el apoyo necesarios para convertirse en líderes o representantes de sus propias comunidades;
- participan cada vez más en las coaliciones, alianzas y movimientos en los que pueden hacer escuchar su voz;
- tienen acceso a los servicios judiciales y recurren a mecanismos

legales para ejercer sus derechos.

Los que ejercen el poder, los Gobiernos y las instituciones:

- cuentan con sus propios mecanismos para exigir responsabilidades a las personas que gozan de mayor poder, gracias a reglas y regulaciones; reclamaciones; mecanismos de presentación de quejas y otros espacios internos de toma de decisiones a los que tienen acceso;
- se responsabilizan y sensibilizan más ante las necesidades de los ciudadanos y ciudadanas en situación de pobreza y exclusión;
- otorgan más derechos civiles, sociales, económicos y políticos básicos a todos la ciudadanía;
- desarrollan la capacidad y la voluntad de colaborar de forma significativa con los ciudadanos y ciudadanas, y de escucharles;
- demuestran mayor transparencia, comparten información relacionada con las finanzas públicas y procesos de toma de decisiones de forma proactiva y precisa; se aseguran de que esa información llegue a todo el mundo y que se traduzca adecuadamente (a los idiomas locales o de soporte escrito a oral);
- consolidan sus principios democráticos, limitando la concentración del poder en las manos de las élites y permitiendo que se escuche la voz de las personas que viven en la pobreza y la exclusión;
- se aseguran de que las estructuras formales de poder funcionen correctamente, con unos ciudadanía que participe de forma constructiva con los que ejercen el poder a través de marcos de trabajo políticos y legislativos;
- abren espacios para el compromiso ciudadano, combatiendo el tráfico de influencias y las presiones mediante técnicas sensibles de negociación y comprendiendo las costumbres locales.

Empresas y sus reguladores:

- cambian sus modelos empresariales para incluir las responsabilidades sociales y medioambientales entre sus principales operaciones y planificaciones, que incluyen brindar a los hombres, mujeres y jóvenes pobres y excluidos oportunidades significativas y accesibles para expresar sus opiniones sobre las decisiones que les afectan;
- trabajan en favor de las personas más pobres de la sociedad al igual que lo hacen para las partes interesadas e inversores, estableciendo mecanismos que aseguren la transparencia, la rendición de cuentas y la participación (incluido el acceso a la información);
- establecen regulaciones legales y sectoriales que permitan ver lo que hacen las empresas, que les obliguen a responder por sus acciones y les permita escuchar y tener en cuenta la voz y las opiniones de toda la sociedad, no solo de sus inversores.

Oxfam tiene una función importante que desempeñar a la hora de ayudar a cambiar las relaciones de poder y reducir la pobreza y la desigualdad. Nuestra experiencia se basa en:

- el apoyo a los grupos para organizarse y asegurar la participación de las comunidades para diagnosticar los problemas y encontrar sus propias soluciones;

- la formación de líderes, especialmente mujeres y jóvenes, para trabajar con sus respectivas comunidades para reivindicar sus derechos;
- el apoyo a la organización de coaliciones, movimientos y grupos para que estas entidades se conviertan en agentes dinámicos, independientes y legítimos en los procesos de toma de decisiones; y la ayuda a los activistas y líderes responsables de movimientos para asegurar que las voces que estos representan se escuchen en los lugares adecuados;
- nuestra función de “conector” y la ayuda a los líderes ciudadanos para que accedan a los espacios de toma de decisiones. Aunque Oxfam puede ofrecer orientación, debe ayudar a los grupos a desarrollar sus propias agendas y a determinar por ellos mismos cómo participar en las dinámicas de poder específicas de su contexto;
- la ayuda proporcionada a los ciudadanos y ciudadanas para que colaboren de forma constructiva con los que ejercen el poder en todos los niveles mediante una serie de mecanismos de rendición de cuentas;
- ser un buen modelo, totalmente transparente y responsable ante los donantes, trabajadores, socios y comunidades. Esta es una condición esencial para promover la rendición de cuentas de otras instituciones y socios;
- en muchos contextos, el trabajo directo con instituciones formales de gobierno y su función de agente influyente, lo que puede contribuir a un mejor funcionamiento de las instituciones más sensibles a las necesidades de las personas en situación de pobreza;
- el uso de nuestro poder movilizador para permitir el diálogo, fomentar los contactos y crear espacios entre la ciudadanía y las instituciones formales en todos los niveles;
- a nivel local, nuestro trabajo con los socios para identificar las funciones y las responsabilidades de las instituciones locales y reforzar su capacidad para cumplir con sus obligaciones, especialmente tras procesos de descentralización;
- el aumento de la capacidad de los socios y la ciudadanía de comprometerse con una gobernanza participativa y mecanismos de rendición de cuentas hacia arriba, promoviendo la transparencia y el acceso a la información;
- el apoyo a la innovación y a las buenas prácticas por parte de los líderes empresariales, trabajando con estos en intervenciones humanitarias y programas a través de colaboraciones, proyectos conjuntos y mecanismos como viajes de aprendizaje, así como labores conjuntas de incidencia política, presión, diálogo e influencia;
- el trabajo contra los grupos de presión empresariales que ejercen bloqueos, que se sirven de malas prácticas en operaciones empresariales y utilizan su influencia para imponer una regulación y estándares deficientes, mediante una incidencia política adversa y realizando presión, así como estableciendo diálogos y llevando a cabo labores de influencia.³

³ Téngase en cuenta que puede existir una tensión implícita entre el trabajo de campaña, dirigido a empresas o prácticas empresariales específicas, y el trabajo más colaborativo de programas y de respuesta humanitaria, en el que participan empresas de sectores que forman parte de áreas en las que Oxfam realiza trabajo de campaña. Para contrarrestar esta tensión, nos hemos propuesto compensar el trabajo de campaña mediante la identificación de las peores prácticas empresariales en el

El poder de combinar programación e incidencia: desafiar la resistencia de las grandes empresas para registrar una marca comercial de café etíope



En 2007, el Gobierno etíope desafió la injusticia del mercado internacional de café, intentando registrar una marca comercial para los nombres de sus selectos granos de café. Starbucks (la cadena de cafeterías más grande del mundo) expresó su oposición a esta iniciativa. El café es el medio de vida del que dependen más de 15 millones de etíopes. A pesar de que cultivan algunas de las mejores variedades de café del mundo (como Harar, Yirgachaffe y Sidamo), no reciben un precio acorde a su calidad. Por ello, el Gobierno de Etiopía quería otorgar a estas variedades de café de primera calidad el reconocimiento que merecen.

Nuestros activistas entran en acción: Después de mantener conversaciones con Starbucks, Oxfam solicitó a sus simpatizantes que enviaran un mensaje instando a la compañía a reconocer la propiedad de Etiopía sobre esos nombres de café. La respuesta fue masiva. Casi 100.000 personas de todo el mundo manifestaron su apoyo a los agricultores, poniéndose en contacto con Starbucks. Con el apoyo de Oxfam, los medios de comunicación nacionales e internacionales se hicieron eco también de la noticia, aumentando así la presión para que la empresa tomara medidas.

Trabajos de campaña: Nuestros esfuerzos colectivos aumentaron la notoriedad de este importante asunto, contribuyendo a que Starbucks y el Gobierno de Etiopía alcanzaran un acuerdo sin precedentes. Dicho acuerdo hará posible que las familias agricultoras consigan un precio más justo por sus granos de café y dispongan de más dinero para emplearlo en comida, atención sanitaria y educación. Este éxito allana el camino para que los caficultores etíopes trabajen con otras empresas cafeteras, que ahora se verán presionadas a seguir el ejemplo de Starbucks.

Consolidar el trabajo de Oxfam

Las estrategias y enfoques expuestos sobre el derecho de las personas a ser escuchadas son relevantes en todas las áreas de la orientación temática de Oxfam. Para las personas más marginadas, el acceso a los bienes de producción o a los regímenes de protección social y a servicios básicos suele estar ligado principalmente a la situación de gobernanza y de poder. El acceso a la información, la participación en las decisiones presupuestarias y su seguimiento son esenciales para garantizar un reparto justo de los recursos. La cobertura de las necesidades básicas en tiempos de crisis o para la población más vulnerable también depende de la capacidad de los individuos de reivindicar sus derechos y de la responsabilidad de proporcionar asistencia por parte de las personas que ejercen el poder. El trabajo de campaña de Oxfam puede ofrecer canales potentes para que los hombres y mujeres en situación de pobreza hagan oír su voz. Por lo tanto, incluir un enfoque sobre el derecho de las personas a ser escuchadas en todo nuestro

trabajo de campaña y el reconocimiento de los méritos de las empresas que aplican mejores prácticas, para mejorar así su visibilidad. Sin embargo, pueden surgir tensiones si se participa en programas colaborativos con empresas activas en un sector en el que Oxfam está haciendo campaña.

trabajo puede ofrecer herramientas muy útiles para impulsar nuestros objetivos de justicia de género, salvar vidas, fomentar un desarrollo agrícola sostenible, el reparto justo de los recursos naturales y la financiación para el desarrollo de servicios básicos universales. También puede ayudar a impulsar la resiliencia entre las comunidades más pobres y a ofrecer un punto de entrada útil en los contextos en los que resulte imposible participar directamente en las cuestiones de gobernanza o cuando esto suponga un riesgo para la organización.

A lo largo de la presente guía, los ejemplos de estudios de caso muestran el modo de aplicación del derecho de las personas a ser escuchadas en diferentes contextos y cómo enfoques relacionados con este derecho pueden impulsar diferentes objetivos temáticos. El presente documento le servirá de guía para identificar, diseñar y ejecutar su programa y le ayudará a analizar cómo este ayuda a los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza a que se escuche su voz y puedan reivindicar sus derechos.

Preguntas que merecen una reflexión:

Tómese un tiempo para reflexionar sobre las ideas de esta sección y plantearse lo que representan para su trabajo. A continuación mostramos algunas preguntas para guiarle:

- ¿Considera que posibilitar que las personas que viven en la pobreza y la exclusión influyan en las decisiones que afectan a sus vidas, reivindiquen y ejerzan sus derechos y luchen contra las desigualdades es un elemento esencial para poner fin a la pobreza y el sufrimiento?
- ¿Cuáles son algunos de los problemas esenciales del derecho de las personas a ser escuchadas que se presentan en su contexto?
- Piense en situaciones que muestran el impacto de la privación del derecho de las personas a ser escuchadas. ¿Se vería algún grupo concreto más afectado que otros? Si lo hubiera, ¿por qué?
- ¿Qué medidas prácticas se han incluido en su programa para aumentar la confianza de las personas y hacer que, de esta manera, se sientan capaces de hacer escuchar su voz? ¿Cuál ha sido su grado de eficacia? ¿Qué factores han sido especialmente positivos? Y, al contrario, ¿cuáles no lo han sido?
- Piense en ejemplos en los que las personas hayan participado en el diagnóstico de sus propios problemas y en la búsqueda de sus soluciones. ¿Qué factores en concreto les han ayudado a hacerlo?

Herramientas y recursos

The Right to be Heard: an Overview, Jo Rowlands

Este documento ofrece un resumen claro y completo sobre el modo en el que el derecho de las personas a ser escuchadas puede reforzar la participación de las personas pobres en los procesos de elaboración de políticas públicas y permitirles exigir la rendición de cuentas a aquellos que ejercen el poder. Resume algunas de las formas que adopta el poder.

Rough Guide to Rights-based Approaches to Development

Una guía de dos páginas sobre los enfoques de desarrollo basados en los derechos y medidas prácticas que puede adoptar.

2. ANALIZAR EL CONTEXTO DE SU PROGRAMA

Esta sección:

- explica por qué entender el concepto de poder es esencial en nuestro trabajo;
- explica qué es el análisis de poder y cómo llevarlo a cabo;
- subraya otros enfoques analíticos que pueden complementar el análisis de poder;
- explica cómo utilizar el análisis.

¿Por qué es tan importante el análisis de poder?

El trabajo de Oxfam se basa en la convicción de que las relaciones de poder desiguales (entre los individuos, entre los hombres y las mujeres y entre los diferentes grupos de una sociedad) contribuyen a generar y perpetuar la pobreza. Las relaciones desiguales se manifiestan de modos muy diferentes: reglas comerciales desiguales que benefician de forma desproporcionada a los países ricos, normas sociales que condenan a las mujeres jóvenes a sufrir malnutrición por estar autorizadas a comer sólo las sobras de lo que han dejado sus hermanos...

Si los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza desean participar en los procesos de toma de decisiones y reivindicar sus derechos, deben luchar contra estas desigualdades a nivel institucional así como en el conjunto de creencias y prácticas de cada sociedad y, por consiguiente, deben identificar a qué personas deben influir. Para ello, deben comprender correctamente cómo funciona el poder, cuáles son los espacios ya abiertos a las discusiones con los que ejercen el poder, las limitaciones de esos espacios y qué espacios podrían crearse o reivindicarse. Por lo tanto, el análisis de poder es un punto de partida fundamental en todo nuestro trabajo.

¿Qué es el poder?

Tendemos a considerar el poder como el control sobre otros o la capacidad de realizar la voluntad de cada uno, pero la noción de poder puede resultar más sutil. Por ejemplo, el poder puede traducirse en la fuerza y en la capacidad que obtenemos al unirnos con otros para alcanzar un objetivo común, en la confianza en nosotros mismos para cumplir nuestras metas o en el valor para adoptar una conducta determinada. El poder puede manifestarse como:

- Poder sobre: poder del fuerte sobre el débil, especialmente el poder de exclusión.
- Poder de acción: capacidad de decidir acciones y llevarlas a cabo.

- Poder colectivo: solidaridad y acciones conjuntas mediante la organización.
- Poder interior: sentimiento de confianza en sí mismo, a menudo dependiente de la cultura, de la religión o de otros aspectos de la propia identidad, que influye en los pensamientos y acciones que parecen legítimos o aceptables.

El poder también puede adoptar diferentes formas, darse a diferentes niveles y ejercerse en diferentes espacios: las oportunidades, los momentos y canales, tanto físicos como virtuales, mediante los que los ciudadanos y ciudadanas pueden actuar para influir en las políticas, en el pensamiento, en las decisiones y en las relaciones que afectan a sus vidas y a sus intereses.

Formas

Visible: mecanismos visibles de toma de decisiones, institucionalizados en reglas, leyes, estructuras y procedimientos formales y reconocibles.

Oculto: determina o influye en la agenda política entre bastidores, generalmente sin legitimidad.

Invisible: normas y creencias, socialización, ideología o cultura que determinan cómo entendemos nuestra sociedad.

Espacios

A puerta cerrada: las decisiones las toman grupos cerrados.

Invitado: se invita a personas a participar pero dentro de unos límites definidos.

Creado o reivindicado: actores con menos poder reivindican un espacio donde puedan definir su propia agenda.

Niveles

Hogares

Local

Nacional

Mundial

¿Qué es el análisis del poder?

En el trabajo de campaña y de incidencia, el análisis de poder hace referencia a un análisis de la forma en que se produce el cambio en un contexto concreto, la identificación de las personas clave en las que influir y las mejores estrategias para alcanzar el cambio.

No obstante, en el marco de nuestro trabajo sobre el derecho de las personas a ser escuchadas, adoptamos un punto de vista más amplio de la noción de poder y utilizamos el análisis del poder para identificar y estudiar las diferentes dimensiones del poder que intervienen en una situación dada, con el objetivo de entender mejor los diferentes factores que se presentan en las situaciones de pobreza y que la exacerban. Teniendo en cuenta que el poder no es un elemento estático, suele adoptar diferentes formas, ejercerse en diferentes espacios y niveles y mostrarse en diversos modos. Comprender mejor las relaciones de poder en juego le ayudará a identificar las oportunidades de cambio, las estrategias adecuadas y los puntos de entrada para sus programas. Por último, su análisis le permitirá identificar hasta dónde puede llegar un programa para corregir los desequilibrios de poder y dónde pueden residir las oportunidades y posibles limitaciones.

En todos los países, los poderes están relacionados y son dinámicos. En función del grado de apertura de una sociedad, las personas pueden percibir

únicamente las relaciones entre algunos agentes destinadas a mantener el sistema de poder dominante. Estos agentes pueden ser los medios de comunicación, los partidos en el poder, los líderes tradicionales, los principales grupos de interés, el sector militar o el sector privado. Un análisis de poder puede ayudar a sacar a la luz estas relaciones.

Realizar un análisis de poder puede ayudarle a responder a preguntas como:

- ¿Dónde se encuentran los diferentes centros de poder en su país y en las comunidades en las que trabaja?
- ¿Quiénes son los agentes e instituciones influyentes, en qué sector se encuentran y dónde están ubicados geográficamente? (identifique los objetivos, los aliados y los oponentes).
- ¿Qué tipo de poder se utiliza? (señale los mecanismos de poder ocultos).
- ¿Qué oportunidades existen, o qué debe cambiar para que las personas pobres o excluidas puedan interactuar de forma significativa con aquellos que ejercen el poder y para que aumenten su propio poder? (indique espacios de diálogo y de influencia).
- ¿Quién toma las decisiones que afectan más a la vida de las personas pobres o excluidas?
- ¿Quién tiene acceso a los recursos y los controla? ¿En beneficio de quién?

Al final de esta sección, se presentan varios marcos de trabajo que podrá utilizar para orientar su análisis. No hay una forma única de realizar el análisis de poder ni un resultado establecido o "ideal". Por ejemplo, sus resultados pueden presentarse tanto en un diagrama como en un informe escrito. Lo importante es plantear preguntas que tengan en cuenta los posibles aspectos del poder que pueden afectar al contexto de su programa, y utilizar los resultados para guiar el diseño de su programa y su puesta en marcha.

El programa Chukua Hatua (actuemos) se está poniendo en marcha en Tanzania desde agosto de 2010. En la primera fase se probaron un gran número de enfoques para la creación de una ciudadanía activa, es decir, ciudadanos y ciudadanas conscientes de sus derechos y de sus responsabilidades que los reivindican y son capaces de buscar y acceder a información. La hipótesis de partida es que si la población tanzana empieza a reivindicar sus derechos y las ventajas que de estos se desprenden, el Gobierno se verá cada vez más presionado a dar respuesta a sus peticiones.

Algunos programas piloto tuvieron éxito al animar a la ciudadanía a actuar. Así, el proyecto de los músicos activos resultó muy eficaz para sensibilizar a un número importante de personas, que decidió pasar a la acción, por ejemplo, manifestándose contra la transferencia de los planes energéticos a otro distrito y pidiendo explicaciones sobre el presupuesto al consejo del distrito.

No obstante, estas movilizaciones no cosecharon en todos los casos los resultados positivos esperados y, cuando se hizo oídos sordos a las peticiones de la ciudadanía, esta no supo cómo reaccionar. Estudiar esta cuestión desde el ángulo del análisis del poder demostró que los líderes de las aldeas con poder sobre sus comunidades tienen potencial para convertirse en activistas locales y para servir de intermediarios clave

entre las comunidades y el Gobierno. Por lo tanto, la siguiente fase del programa estará destinada a colaborar directamente con los líderes del pueblo y a desarrollar su capacidad de responder mejor ante sus electores y de exigir a las altas esferas del Gobierno que rindan cuentas.

Muchos programas piloto tuvieron que enfrentarse a la falta de espacios y de tribunas donde los ciudadanos y ciudadanas pudieran debatir entre ellos sobre la rendición de cuentas y hablar con los responsables sobre los problemas identificados. En un primer momento, el programa partía de la hipótesis de que las reuniones o asambleas de las aldeas, que ejercen un poder considerable, serían el primer espacio abierto a la ciudadanía. No obstante, análisis posteriores demostraron que apenas se celebraban reuniones, estas no estaban abiertas a todo el mundo o las controlaban los líderes y sus simpatizantes. En la siguiente etapa del programa, se llevarán a cabo iniciativas destinadas a reivindicar espacios en estructuras tradicionales previstas por la Constitución y se estudiará con mayor detalle qué espacios informales pueden reivindicar los ciudadanos y ciudadanas para debatir problemas y contribuir a la toma de decisiones. Además, una investigación sobre la acción participativa intentará comprender las razones por las que las personas optan por no comprometerse con la gobernanza local, incluyendo las causas imputables al poder oculto e invisible.

Mejorar su análisis

Aunque nuestro punto de partida sea el análisis de poder, hay otro tipo de análisis que puede servir como complemento y ayudarle a desgranar situaciones complejas analizándolas desde diferentes perspectivas. Esto no significa que deba realizar cuatro análisis distintos que se solapan, si no que su análisis de poder debería incluir preguntas clave de los diferentes tipos de análisis.

Análisis de género

Todos nuestros trabajos deberían abordar las desigualdades de género. En el marco de nuestro trabajo del derecho de las personas a ser escuchadas, esto significa reconocer que las mujeres en situación de pobreza suelen estar incluso más desfavorecidas que los hombres de ese mismo grupo social o de una misma comunidad, y necesitan más apoyo para poder influir en las decisiones que afectan a su vida, para reivindicar sus derechos y luchar contra las relaciones de poder desiguales.

El objetivo del análisis de género es identificar los aspectos específicos de las relaciones y desigualdades de género presentes en el contexto de su programa, y estudiar sus implicaciones en el diseño y en la puesta en marcha del programa. Debería plantear cuestiones relativas a las personas que ejercen el poder, a las que poseen y controlan los recursos, a las que toman decisiones, a las que fijan las agendas y a las que salen beneficiadas o perjudicadas de las decisiones. También puede interesarse por cómo los niveles desproporcionados de responsabilidad de las mujeres en el hogar repercuten en su capacidad de participar en las actividades de la esfera pública. Puede estudiar los diferentes modos en que se les niega a las mujeres y hombres sus derechos; las leyes y prácticas discriminatorias respecto a las mujeres, y las normas y creencias sobre el papel de las

mujeres en la vida pública. Por último, también puede mostrar cómo lo anterior incide en los niveles de participación de las mujeres en las tomas de decisiones a todos los niveles.

En la sección se analiza en detalle la importancia de la igualdad de género y de los derechos de las mujeres en situación de pobreza en el marco de nuestro trabajo sobre el derecho de las personas a ser escuchadas.

Análisis del contexto / situación

El análisis del contexto estudia el entorno general de gobernanza en el contexto de su país o de su programa y el trasfondo en el sentido más amplio, todo ello con el objetivo de comprender mejor el contexto en el que trabaja, analizar cómo se producen ahí los cambios y cómo puede Oxfam aumentar su contribución para lograr los cambios deseados.

A continuación indicamos algunas preguntas clave:

- ¿Cuáles son las principales características y cuestiones respecto a la gobernanza del país en el que trabaja?
- ¿Cuáles son las estructuras y sistemas pertinentes implicados?
- ¿Quiénes ejercen principalmente el poder a nivel político, económico, legal, social y cultural?
- ¿Quiénes son las diferentes partes interesadas y cuál es su grado de influencia en las estructuras de Gobierno formales e informales?
- ¿Cómo se produce el cambio y cuáles son las barreras para alcanzar un cambio positivo?
- ¿Cuáles son las oportunidades y limitaciones en materia de gobernanza?
- ¿Qué impacto tienen los valores, ideas y creencias dominantes en su país?

Buena parte de este análisis ya debería haberse realizado cuando se llevó a cabo la estrategia en su país (o JCAS), que debe incluir un análisis de las causas subyacentes de la pobreza y de la vulnerabilidad, y de las áreas en las que deben centrarse los esfuerzos de su programa. No obstante, debe comprobar si se ha producido algún cambio político, social o económico desde la elaboración de su análisis. Del mismo modo, también deberá verificar que el informe sea lo suficientemente detallado como para ofrecer una imagen precisa y matizada de su contexto.

Análisis sobre la relación política-economía

Es importante comprender cómo interactúan los procesos políticos y económicos en una sociedad. Esto se conoce en ocasiones como “análisis de economía política” (PEA, por sus siglas en inglés), a saber, el análisis de la distribución del poder y de la riqueza entre diferentes grupos y personas, y los procesos que crean, sostienen y transforman estas relaciones con el paso del tiempo. Este análisis requiere una investigación más profunda de estas áreas que la realizada en los análisis de contexto general, y resulta esencial para comprender totalmente la forma en que influirán en los programas y en los problemas que pretenden abordar. El análisis eficaz de la intersección entre la

política y la economía requiere profundizar en los cimientos de las estructuras formales. Dicho análisis debe poner sobre la mesa intereses subyacentes, motivaciones e instituciones capaces de posibilitar o frustrar el cambio, particularmente aquellos relacionados con el derecho de las personas a ser escuchadas.

Este análisis puede ayudarle a reforzar la eficacia de su trabajo mediante:

- el desarrollo de una comprensión común del contexto político en el que trabaja y el modo en el que afecta a las estrategias de su programa;
- la identificación de los obstáculos y limitaciones para el desarrollo de programas eficaces así como las oportunidades para aprovechar los cambios políticos generales y apoyar las reformas;
- la identificación de estrategias de desarrollo factibles, con expectativas realistas de lo que se puede conseguir, en qué plazos y los riesgos a los que se exponen;
- en los entornos frágiles, la identificación de los puntos de entrada para la promoción de un acuerdo político inclusivo y estable entre el Estado y la ciudadanía. Esto debería incluir medidas de promoción de las reformas políticas, el refuerzo de las funciones esenciales del Estado o la mejora en la prestación de servicios que consoliden la legitimidad del Estado y den respuesta a las expectativas de la sociedad;
- la identificación del trabajo que debería realizar fuera del país para crear progresivamente coaliciones para el cambio en la sociedad civil, en el sector privado y en los medios de comunicación;
- una mejor comprensión de la repercusión de los diferentes motores externos (como el comercio, la corrupción y los medios de comunicación) en la gobernanza y en los procesos políticos;
- una mejor comprensión de las limitaciones políticas a las que se enfrentan los Gobiernos, trabajando con ellos de forma más efectiva para fomentar la autonomía del país en las iniciativas de desarrollo.

Consideraciones clave sobre el análisis político y económico

Lo más recomendable es dejar en manos de especialistas la elaboración de los análisis económicos de alto nivel, centrados especialmente en estadísticas y tendencias macroeconómicas y políticas. En la mayoría de los contextos en los que trabaja Oxfam, estos análisis ya estarán disponibles, ya sea públicamente o mediante el desarrollo de relaciones constructivas con otros actores. Si este es el caso, el tipo de análisis que Oxfam necesita realizar para orientar su trabajo no es demasiado laborioso, basta con investigar en profundidad las dinámicas de poder de una serie de actores. No obstante, es necesario dedicarle el tiempo y el esfuerzo suficientes. Es esencial una preparación minuciosa, por ejemplo siguiendo los siguientes pasos:

- analizar el objetivo del análisis,
- plantear la cuestión clave en la que se centrará,
- identificar el público,
- seleccionar una metodología apropiada.

Métodos

Las conclusiones fundamentales suelen obtenerse cuando se superponen los resultados de varios métodos distintos, y pueden observarse los patrones subyacentes. Esto también permite identificar las deficiencias existentes en los datos y en el conocimiento, y plantearse con quién hablar para colmarlas. Los métodos más importantes para evaluar la forma en que la política y la economía se interrelacionan en un contexto determinado incluyen:

- El análisis de las partes interesadas

Este método requiere trascender lo superficial y ahondar en los detalles, particularmente en lo referente a la comprensión de los incentivos y de las motivaciones de los diferentes actores. Se puede obtener mucha información a través de entrevistas estratégicas informales con informantes clave (como expertos académicos, periodistas, funcionarios, etc.). Un sencillo mapa de las redes a las que tienen acceso el personal y los socios puede revelar importantes fuentes de información. Este mapa también resulta útil para rastrear las fuentes de datos que sigue el equipo, como periódicos, páginas web y fuentes de noticias e información. Un seguimiento regular de las cuentas de Facebook y Twitter también aporta información útil (aunque menos fiable) en un entorno que cambia con gran rapidez. Es necesario estar abierto a admitir aquello que se desconoce y reconocer la necesidad de una investigación y de una recopilación de datos adicionales.

- El análisis de la red social (o mapeo)

Esta es una técnica de mapeo basada en entrevistas que ayuda a las personas a comprender, visualizar y analizar situaciones en las que hay diversos actores que influyen en los resultados. Esto permite a las personas crear mapas o redes de influencia, aclarar su propio punto de vista de la situación, conocer dónde radica la influencia y desarrollar una respuesta estratégica para lograr el cambio deseado. Esta técnica ayuda a determinar qué actores están involucrados en una red determinada, de qué forma están relacionados, hasta qué punto son influyentes y cuáles son sus objetivos.

Determinar las conexiones, los niveles de influencia y los objetivos permite a los usuarios actuar de manera más estratégica en estas situaciones complejas. Ayuda a resolver cuestiones como la necesidad de fortalecer vínculos con un influyente seguidor potencial, o saber que un agente influyente no comparte sus objetivos. Esta evaluación de las relaciones sociales puede incluir la amistad, la afinidad, el cargo en la organización, las relaciones de género o la comunidad, dentro de un contexto dado.

Cuestiones a tener en cuenta:

- Una perspectiva externa

No resulta sencillo analizar un contexto del que se forma parte. Se recomienda contar con alguien ajeno al contexto para ayudarlo durante el proceso. También es necesario decidir si realizar el análisis con el personal que ya dispone Oxfam o incorporar consultores. Esto requiere alcanzar el equilibrio habitual entre rapidez y aprendizaje, y la mezcla de ambas opciones puede resultar más efectiva. Es fundamental que el equipo se mantenga totalmente al corriente del proceso y de los hallazgos, para que la consiguiente toma de decisiones sea la más apropiada y el equipo asimile lo aprendido. Puede parecer más sencillo limitarse a contratar consultores, pero

el equipo interiorizará mucho mejor el aprendizaje en sus procesos cognitivos si ha colaborado en la recopilación de información y en el análisis. Si el equipo está realizando el análisis por sí mismo, sería conveniente considerar la posibilidad de ponerles en contacto con orientadores y formadores de la estructura de Oxfam.

- **Diversidad dentro del equipo**

A fin de garantizar la profundidad y minimizar los sesgos indeseados, el equipo encargado de realizar el análisis requiere diversidad en las perspectivas, en las redes, en el conocimiento y en las aptitudes. Si, por ejemplo, todos los miembros del equipo fueran hombres (o mujeres) o de un grupo étnico dominante, las hipótesis fundamentales podrían no ser cuestionadas o podrían pasarse por alto otros puntos de vista. Los equipos de análisis suelen estar formados por entre dos y cuatro miembros principales. Lo ideal sería que incluyeran miembros de ese país y del extranjero, con experiencia en análisis específicos y en el sector.

- **Nivel de análisis**

El análisis de la interacción de la política y la economía puede llevarse a cabo en tres niveles diferentes:

- **Análisis a gran escala o de país**, para aumentar la sensibilización general respecto al contexto de país y comprender el entorno político-económico general (incluidas las influencias mundiales). Puede resultar útil tenerlo en cuenta en los procesos de planificación de país y en la orientación estratégica general de los programas de país.
- **Análisis sectorial**, para identificar los obstáculos y las oportunidades específicos de sectores concretos en los que trabaja Oxfam, como la salud o la educación;
- **Análisis sobre la resolución de problemas**, destinado a entender y resolver un problema en concreto en el proyecto o relacionado con una cuestión específica de políticas.

Los análisis deben aplicarse a todos los niveles (local, subnacional, nacional, regional y mundial). Los análisis a escala nacional de la interacción de la política y la economía servirán para documentar la estrategia de los programas de alto nivel y el diseño del proyecto a escala individual así como para arrojar luz sobre cómo podrían y deberían interactuar los diferentes niveles. Las preguntas que plantear varían según los casos. A continuación, indicamos algunas áreas que habría que evaluar:

- los intereses y motivaciones de los diferentes grupos de la sociedad (especialmente, élites políticas) y cómo estos generan resultados concretos en materia de política que pueden reforzar o frenar el desarrollo;
- la función de las instituciones formales (por ejemplo, el Estado de derecho y las elecciones) y las normas informales, sociales, políticas y culturales que participan en la estructuración de la interacción humana y la competencia política y económica;
- la repercusión de los valores y de las ideas, incluidas las ideologías políticas, las creencias religiosas y culturales, sobre el comportamiento político y las políticas públicas;

- la repercusión y las oportunidades posibles originadas por la des-centralización.

- Verificar sus hallazgos

Resulta esencial utilizar diversas fuentes y triangular los datos cuidadosamente, es decir, combinar varios observadores, teorías, métodos y materiales empíricos. Esto permite superar la debilidad o los sesgos intrínsecos que se asocian con un método único, un observador único y unos estudios teóricos únicos, lo cual resulta especialmente importante en el caso de las fuentes informales, para que el análisis no se base en una única fuente no verificada, o en opiniones que no puedan compartirse con terceros. La doble (o triple) comprobación de los datos con diferentes métodos o desde diferentes fuentes aporta mayor solidez al análisis. Volver a plantear regularmente las mismas preguntas a las mismas fuentes puede desvelar si la situación está cambiando en ese contexto.

Es importante crear canales para que esta información sea compartida y evaluada. Por ejemplo, mediante reuniones semanales formales con el equipo y mediante conversaciones informales.

Mapear un contexto de rápidos cambios: Myanmar

La liberación del líder de Aung San Suu Kyi, líder de la oposición, de su arresto domiciliario, el comienzo de la apertura política y el aumento de la inversión extranjera están propiciando rápidos cambios en Myanmar. Para ayudar a las comunidades pobres a adaptarse, Oxfam necesita conocer exhaustivamente cómo interactúan la política y la economía. Así, el equipo de país trabajó estrechamente con un asesor de gobernanza global de Oxfam y con consultores para realizar un análisis que les permitiera comprender las fuerzas involucradas, lo que les ayudaría a diseñar los mejores programas posibles para conducir el cambio.

El equipo de Myanmar celebró una reunión para examinar los asuntos relevantes del programa (desde el cambiante sector privado hasta el efecto de las recientes reformas sobre la situación de las mujeres), con el objetivo de identificar cuestiones específicas para el análisis. A raíz de esta reunión, identificaron dos interrogantes:

1. ¿Cómo puede involucrarse la sociedad civil en la planificación local o en los procesos presupuestarios?
2. ¿Cómo afectará la apertura económica de Myanmar a las pequeñas familias agricultoras?

¿Qué sabemos?

El primer paso fue realizar una rápida búsqueda en Internet, para conocer el nivel de información disponible y seleccionar textos clave. Para reducir sesgos, el equipo seleccionó expresamente una mezcla de documentos académicos, blogs, artículos y publicaciones de diferentes regiones y actores (como ONG internacionales, instituciones financieras internacionales y donantes). El equipo elaboró listas de periódicos, páginas web, fuentes de noticias y de información a las que tenía acceso.

Gracias a las buenas relaciones laborales, Oxfam pudo disponer de un informe confidencial de un importante programa de desarrollo que había realizado con anterioridad un análisis macroeconómico y de tendencias políticas. Este informe aportó a los miembros del equipo una perspectiva general, evitando que tuvieran que centrarse en asuntos específicamente relacionados con las elecciones del programa.

Utilizar diferentes herramientas

Los participantes trabajaron en dos grupos, abordando cada uno de ellos una de las cuestiones centrales. Participaron miembros del equipo con diversos bagajes (por ejemplo, medios de vida, gestión de programas, incidencia y respuesta humanitaria). Esta diversidad garantizó la utilidad del análisis para todas las áreas de trabajo de Oxfam en Myanmar.

Estos grupos realizaron **análisis de las partes interesadas**, listas de informadores clave de la sociedad civil, de partes interesadas gubernamentales, del sector privado, de miembros de las comunidades, de expertos académicos y periodistas, para los debates y entrevistas con grupos focales. Estos informadores identificaron después a otras personas relevantes a las que entrevistar. El mapeo de las redes a las que tienen acceso el equipo de Oxfam y sus socios revelaron muchas fuentes de información útiles. También utilizaron **procesos de rastreo** para comprender las causas del contexto actual, comenzando con los mapeos sobre el modo de adopción de las decisiones de planificación local. Estos mapeos sacaron a la luz factores como la reticencia histórica de las personas a expresarse libremente en la toma de decisiones locales y, el entorno político sometido a rápidos cambios, en el que la nueva legislación se redacta a tal velocidad que impide la intervención de la sociedad civil en los resultados.

Estudiar los patrones

El equipo verificó sus datos mediante comprobación cruzada (triangulación) con varias fuentes. Las dos preguntas que orientaron el análisis revelaron similitudes e implicaron a los mismos actores clave. Por ejemplo, constataron que la forma en que se realizaban las inversiones estaba estrechamente ligada con el carácter centralizado de la elaboración de los presupuestos y la planificación. La estratificación de los hallazgos de los diferentes métodos resaltó además dónde se encontraban las brechas en los datos y en el conocimiento, lo que resultó de gran utilidad para identificar estas áreas y plantearse a qué personas consultar para obtener la información pendiente. Para salvar las brechas fue necesario, sobre todo, encontrar los medios para acceder a las fuentes informales de datos y determinar quién podía hacerlo.

Mantener el análisis actualizado

El equipo analizó la manera de mantener el análisis actualizado como, por ejemplo, mediante el uso de diversas fuentes a las que plantear regularmente las mismas preguntas, para constatar si se había producido algún cambio. Resultó esencial que el equipo creara canales para compartir información, principalmente, en el equipo directivo del país y a través de reuniones semanales. Se requiere un compromiso de las partes involucradas puesto que, en la práctica, actualizar el análisis y compartir la información suponen un reto por la premura del tiempo.

Integrar el análisis en las decisiones del programa

A raíz del análisis, el equipo de Myanmar está introduciendo nuevos enfoques en su trabajo. Estos incluyen la vinculación del trabajo de gobernanza con el de incidencia, para impulsar una mayor transparencia en los presupuestos locales y nacionales, y la elaboración de un informe de políticas sobre cómo conseguir que el sector privado trabaje para la agricultura de pequeña escala.

El proceso mostró los beneficios de no elegir la "opción fácil", a saber, contratar a consultores externos para realizar el análisis. Participar de forma directa contribuyó a que el equipo interiorizara el aprendizaje, garantizando así que la programación posterior permitirá profundizar más en la comprensión del contexto que si el análisis hubiese sido realizado por otros.

Utilizar su análisis

El desafío más importante del análisis de poder es que los hallazgos se materialicen en acciones. Las elecciones del programa deberían determinarse, en primer lugar, por las prioridades establecidas en su estrategia del país y en el Plan Estratégico de Oxfam Internacional. Al utilizarlas para definir los amplios objetivos generales de un programa determinado (como se describe en el marco del programa de Oxfam Internacional), el análisis (con las aportaciones de una serie de partes interesadas) le permitirá:

- comprender de forma más matizada cómo se producen los cambios;
- identificar el objetivo final de su programa y la teoría del cambio;
- identificar los posibles puntos de entrada y diseñar estrategias complejas para conseguir este cambio, comprendiendo la interacción de las distintas dimensiones del poder;
- decidir la combinación de enfoques más eficaz en su contexto;
- medir el progreso y el impacto de su trabajo;
- adaptar sus estrategias a lo largo del tiempo.

Ejemplo de análisis: el programa LISTEN en Indonesia

En el caso del programa LISTEN en Indonesia, el **análisis del contexto de país** llegó a la conclusión de que la inseguridad alimentaria era el principal problema referente a la pobreza que tenía que combatir Oxfam. La teoría de cambio del programa demostró que una asignación incorrecta de los presupuestos y la falta de participación de los miembros de la comunidad en los procesos presupuestarios impidieron que el proceso *Village Block Grant* consiguiera mejorar la situación alimentaria.

Un **análisis de género** demostró que las mujeres eran las más vulnerables a padecer inseguridad alimentaria y a verse excluidas de los procesos de toma de decisiones. Aunque los niveles de participación fueron bajos tanto entre los hombres como en las mujeres, estas tuvieron que enfrentarse a más limitaciones. El objetivo de las estrategias del programa era abordar estas cuestiones de género.

Para entender las dinámicas de poder sobre el terreno y diseñar intervenciones adaptadas, el socio local de Oxfam, CIS Timor, siguiendo las indicaciones del personal de Oxfam, diseñó y llevó a cabo un **análisis de poder** que sacó a la luz que:

- los líderes de las aldeas impidieron que los miembros de las comunidades participaran en los espacios de toma de decisiones ocultándoles información. Para solucionar este problema, CIS Timor elaboró panfletos y los distribuyó para explicar cómo funcionaban los procesos presupuestarios;
- las creencias negativas sobre la capacidad de las mujeres para participar en la esfera pública las excluyeron de los espacios

informales. Por lo tanto, el objetivo del programa es crear nuevos espacios en los que las mujeres puedan participar con los hombres en igualdad de condiciones;

- los dirigentes de las aldeas no tenían poder sobre los procesos presupuestarios, ya que las autoridades distritales retenían una parte de las subvenciones destinadas a las aldeas. Los dirigentes comprendieron que unos procesos presupuestarios más participativos podrían beneficiarles;
- la competencia y la falta de confianza entre las organizaciones de la sociedad civil (OSC) impidieron que colaboraran juntas de forma eficaz, por lo que se trabajó para crear una alianza de organizaciones que ganara legitimidad ante los encargados de la toma de decisiones;
- se constató que los medios de comunicación tenían un importante poder informal que podrían aprovechar para influir en los encargados formales de la toma de decisiones.

Como el contexto en el que se trabaja no es estático y los resultados de los programas son difíciles de prever, no basta con realizar el análisis una vez. En las primeras fases de su programa, un análisis inicial puede ayudarle a determinar los objetivos. Un análisis más profundo le permitirá determinar los enfoques más adecuados en los que centrarse. Asimismo, un análisis pormenorizado localizará los puntos de entrada más adecuados para su intervención. A su vez, el análisis también le permitirá identificar los indicadores del proyecto, destacando lo que debería medirse y el modo de hacerlo.

Posteriormente, cuando el programa esté en marcha, podrá utilizar las pruebas extraídas de los datos de seguimiento, para realizar un análisis más profundo y adaptar su programa. Así, por ejemplo, puede ayudarle a analizar los resultados inesperados y a entender, si se diera el caso, por qué no se ha producido el cambio como se esperaba.

Herramientas y recursos

Análisis de poder

Power: Elite Capture and Hidden Influence, ActionAid Denmark

Folleto donde se analizan en detalle las diferentes formas de poder y su aplicación.

Finding the Spaces for Change: A Power Analysis, John Gaventa

Artículo sobre la naturaleza de las relaciones de poder y el modo en que rodean e impregnan nuevos espacios potencialmente más democráticos.

Rough Guide to Power Analysis

Guía de dos páginas sobre el análisis de poder, con referencias a recursos útiles.

Powercube: Understanding power for social change

Recursos en línea que incluyen un marco de trabajo para analizar los niveles, los espacios, las formas del poder y su interacción.

Using Power Analysis in Programme Design in Guatemala

Estudio de caso que muestra cómo Oxfam GB y sus socios utilizaron el marco de trabajo *PowerCube* para crear un programa destinado a aumentar el liderazgo político y social de las jóvenes indígenas en el este de Guatemala.

Power and Making Change Happen, Carnegie UK Trust

Este informe, basado en un programa llevado a cabo por el Carnegie UK Trust y el Joseph Rowntree Trust, ofrece una herramienta práctica y un marco de trabajo para llevar a cabo un análisis de poder. También tiene ejemplos que ilustran cómo los grupos de las comunidades han aplicado los resultados del análisis de poder a su trabajo.

Powerhouse

Comunidad en línea que permite a los profesionales analizar, debatir y explorar las numerosas dimensiones del poder. Este sitio web le ofrece la posibilidad de intercambiar herramientas y recursos, trabajar con otros para desarrollar estrategias para el cambio y reflexionar sobre sus propias prácticas y opiniones.

Oxfam GB's Programme Framework

Una guía completa sobre el enfoque de los programas de Oxfam GB. En la sección 2 se explica la identificación del programa.

The Net-Map Toolbox

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

Conjunto de herramientas en línea para el mapeo de las influencias en las redes sociales.

Análisis de género

Rough Guide to Gender Analysis

Introducción de dos páginas del análisis de género con vínculos a otros recursos.

Gender Equity Building Blocks, CARE

Guía de ocho páginas sobre el análisis de género con una relación de herramientas útiles para diferentes situaciones y estudios de caso.

Learning & Information Pack: Gender Analysis, UNDP

Consulte principalmente: Recurso 3a: Análisis de género – Qué hacer; Recurso 3b: Análisis de género – Qué preguntar; y Recurso 16: Información que debe incluir un buen análisis de género.

A Guide to Gender-Analysis Frameworks, Oxfam GB

Este libro, basado en la experiencia de formadores y profesionales, contiene instrucciones paso a paso sobre el uso de diferentes marcos de trabajo para el análisis de género, así como resúmenes de las ventajas e inconvenientes de cada uno en situaciones concretas.

Análisis de economía política

Guide to Political Economy Analysis, Governance and Social Development Resource Centre.

Una guía completa de recursos en línea con recomendaciones de algunos de los documentos más importantes sobre enfoques del análisis de economía política y sobre su eficacia en diferentes contextos. También incluye ejemplos de análisis y herramientas utilizadas a nivel de país, sectorial o del programa.

Political Economy Analysis How To Note, DFID.

Este documento ofrece consejos sobre la contribución del análisis de economía política a la teoría del desarrollo, una serie de herramientas y enfoques así como la forma de aplicarlos a los programas.

Diagnosing Public Sector Corruption & Implementing Anti-Corruption Programmes: A Framework for Practitioners, Partnership for Transparency Fund

Este documento introduce un marco de trabajo analítico formado por cinco etapas diferentes para analizar, diagnosticar, cartografiar y evaluar proyectos de lucha contra la corrupción presentes o futuros. Este marco de trabajo invita a los profesionales a tener en cuenta el entorno general y los parámetros estratégicos que subyacen en cada caso específico de corrupción para adaptar su proyecto y que este consiga el mayor impacto posible.

3. ENFOQUES DEL PROGRAMA DEL DERECHO DE LAS PERSONAS A SER ESCUCHADAS

Esta sección:

- explica por qué deberíamos incluir los enfoques relacionados con la promoción de los derechos y la participación de las mujeres, así como la creación y protección de espacios de diálogo y cambio, en todos nuestros programas sobre el derecho de las personas a ser escuchadas;
- resume una serie de enfoques que puede incluir en su programa, en función del objetivo de este;
- ofrece estudios de caso, ideas y herramientas para ayudarle a aplicar estos enfoques.

Esta sección resume varios enfoques que puede utilizar para alcanzar los objetivos estratégicos de Oxfam Internacional respecto al derecho de las personas a ser escuchadas (consultar página 8). Son los enfoques más comunes y eficaces de los muchos disponibles, aunque no es necesario que se limite a estos exclusivamente. Por ello, le invitamos a continuar estudiando nuevos medios que resulten eficaces para promover el derecho de las personas a ser escuchadas en sus programas y contextos específicos, ya que siempre surgirán nuevas ideas o ideas para contextos específicos.

Los enfoques se evalúan siguiendo las cinco estrategias principales establecidas en el Plan Estratégico de Oxfam Internacional para lograr el derecho de las personas a ser escuchadas:

1. organización de la sociedad civil,
2. acceso a la información y a la tecnología,
3. espacios públicos de toma de decisiones y de formulación de políticas,
4. acceso a la justicia,
5. ciudadanía global.

Esta sección ofrece una perspectiva general de varios enfoques sobre el derecho de las personas a ser escuchadas que ya han sido probados, así como herramientas prácticas para aplicarlos. Considérelos como una lista de la que puede elegir, basada en las conclusiones de su análisis de poder, que le ayudará a decidir qué opción parece que vaya a funcionar mejor. Estos enfoques, aplicados de manera efectiva y combinados en función de cada contexto, deberían traducirse en un aumento del número de personas pobres y marginadas que ejercen sus derechos civiles y políticos para influir en la toma de decisiones, colaborando con Gobiernos y empresas y exigiéndoles rendir cuentas de sus acciones.

Obviamente, algunas áreas de los enfoques se solapan como, por ejemplo, la

organización de un boicot contra los productos de una empresa que explota a agricultores y agricultoras pobres podría incluirse tanto en “Organización de la sociedad civil” como en “Ciudadanía global”. Los enfoques se influyen mutuamente y no están claramente delimitados. Estos pueden arrojar resultados positivos en todas las áreas de trabajo de Oxfam y deberían ser tenidos en cuenta a la hora de integrar los principios de gobernanza en los programas que apoyan la igualdad de género, salvar vidas, el fomento de un desarrollo agrícola sostenible, el reparto justo de los recursos naturales, la financiación para el desarrollo de servicios básicos universales, así como la incidencia política y las campañas.

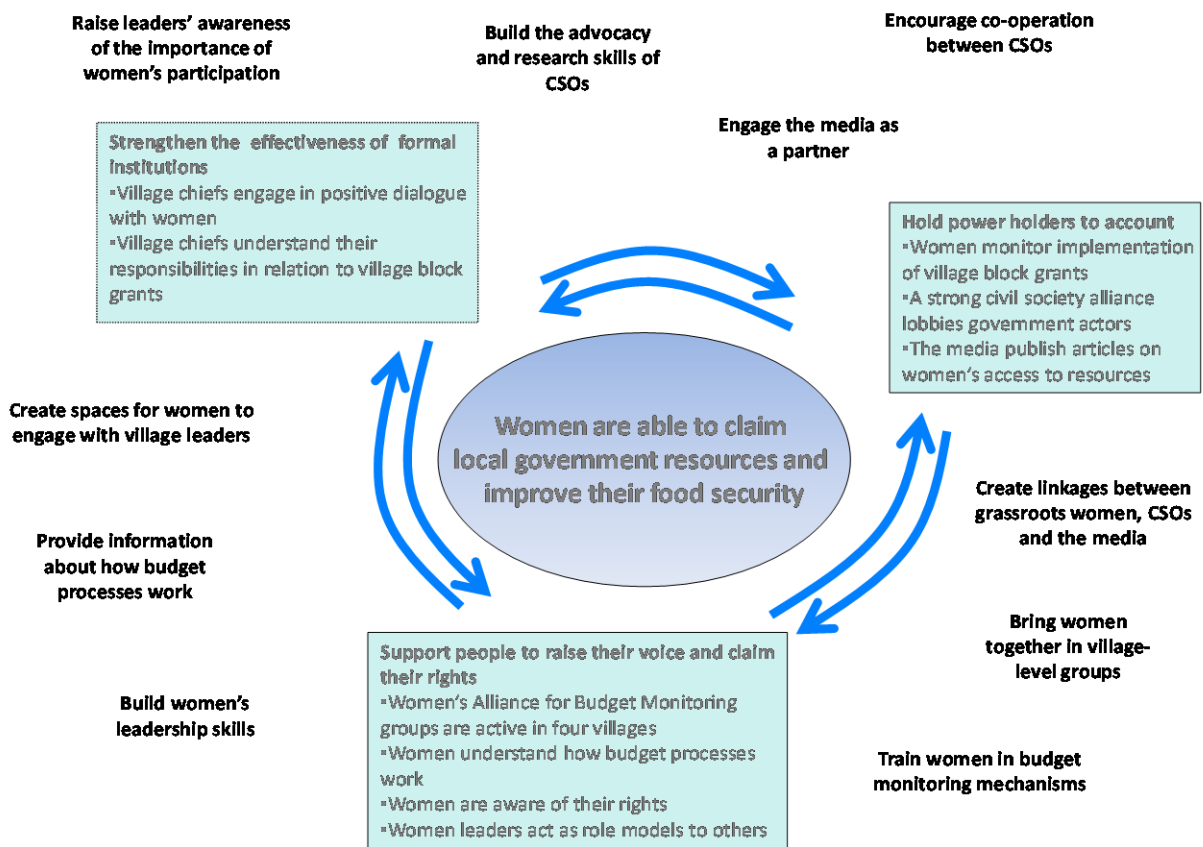
Los enfoques que elija para su programa dependerán en gran medida del contexto y de los objetivos finales y, a menudo, deberá adoptar más de un enfoque simultánea o consecutivamente para alcanzar los objetivos de su programa. Al igual que la quinta estrategia antes indicada (la ciudadanía global), existen dos temas transversales esenciales para alcanzar los objetivos del derecho de las personas a ser escuchadas:

GÉNERO, GOBERNANZA Y DERECHOS DE LAS MUJERES POBRES, destinado a lograr cambios duraderos y generalizados en las actitudes y creencias relativas a las relaciones de poder entre sexos, para consolidar los derechos de las mujeres y la justicia de género.

CREACIÓN Y PROTECCIÓN DE ESPACIOS Y ALIANZAS PARA EL DIÁLOGO Y EL CAMBIO puesto que, para Oxfam, es esencial mantener abierto un espacio para la sociedad civil.

En la medida de lo posible, su programa debería incluir todos estos asuntos.

El siguiente diagrama vuelve a hacer referencia al programa LISTEN de Indonesia, como ejemplo para ayudarle a analizar el programa desde el punto de vista del derecho de las personas a ser escuchadas. El programa muestra



algunos de los enfoques seleccionados para incrementar la capacidad de las mujeres para reclamar recursos al Gobierno local y mejorar su seguridad alimentaria.

Observación sobre el trabajo en contextos frágiles

Muchos de los enfoques parten del principio de que el Estado se encuentra abierto a la influencia de la sociedad civil y está obligado a rendir cuentas, al menos hasta cierto punto. Sin embargo, en algunos países en los que trabajamos, el espacio democrático está reduciéndose o los Gobiernos carecen de la capacidad suficiente para responder a las demandas de su ciudadanía.

En estas circunstancias, no deberíamos tirar la toalla y pensar que es imposible reforzar la sociedad civil o las instituciones, sino que deberíamos actuar con precaución y llevar a cabo análisis minuciosos para conocer los espacios de acción existentes y en cuáles podríamos ser más eficaces. También tendríamos que tomar medidas para minimizar los riesgos a los que nos exponemos, a los que se exponen nuestros socios y los hombres, mujeres y jóvenes que viven en la pobreza con los que trabajamos. En algunos casos, deberemos elegir un punto de entrada más simple o concentrarnos en canales de gobernanza informales.

A menudo, cuando nos planteamos la cuestión de la fragilidad, nos centramos en la gobernanza: la naturaleza del Estado (gobierno débil, poca legitimidad), el papel de las élites, la capacidad limitada de los grupos de la sociedad civil, la corrupción, la seguridad o la capacidad para prestar servicios y bienes públicos. No obstante, en estos países, pueden presentarse oportunidades formales o informales para ejercer influencia. Para influir de forma eficaz en contextos frágiles, es esencial alcanzar el equilibrio entre el apoyo al cambio positivo y la gestión y minimización del riesgo.

Para más información, remítase a: [Programming in Fragile and Conflict-Affected Countries: A Learning Companion](#)

Tema transversal 1:

Género, gobernanza y derechos de las mujeres que viven en la pobreza

“La ausencia de voces femeninas en la toma de decisiones que afectan a sus vidas no supone solo un problema para ellas, sino que suele ser un rasgo de relaciones de poder injustas que excluyen también a muchos hombres”. John Gaventa, catedrático

Uno de los objetivos estratégicos de Oxfam es “lograr cambios duraderos y generalizados en las actitudes y creencias relativas a las relaciones de poder entre sexos, para consolidar los derechos de las mujeres y la justicia de género”. Para conseguirlo, debemos situar los derechos de las mujeres en el

centro de todo nuestro trabajo. Esto significa que todos los programas deberían realizar un análisis de género y tener en cuenta las necesidades y los intereses específicos de las mujeres en todas sus actividades. Además, es necesario redoblar esfuerzos para erradicar la discriminación histórica que coloca a las mujeres en situación de desventaja con respecto a los hombres. Nuestros programas sobre el derecho de las personas a ser escuchadas pueden luchar contra esto:

- trabajando en el punto de encuentro entre los derechos de las mujeres y la gobernanza;
- apoyando a las mujeres para que adopten una función activa en los procesos de gobernanza como participantes y como líderes.

Trabajar en el punto de encuentro entre los derechos de las mujeres y la gobernanza

La exclusión de las mujeres de los procesos de gobernanza y de toma de decisiones está estrechamente ligada a la denegación a las mujeres de los derechos humanos esenciales. La misma incapacidad de participar en las tomas de decisiones es ya, por sí sola, una violación de los derechos de las mujeres de participar en la vida política y pública. Además, la vulneración de otros derechos representa un gran obstáculo para la participación de las mujeres. Por ejemplo, si estas no tienen documentos oficiales (se les niega el derecho a tener una identidad), no pueden votar ni ocupar cargos públicos. Además de esto, son muchas más las niñas que los niños en el mundo a las que se les niega el derecho a la educación, lo que dificulta su posterior participación en pie de igualdad con los hombres. Por lo tanto, los programas destinados a aumentar la participación de las mujeres en las decisiones y en la gobernanza pueden requerir también un trabajo en otros aspectos de los derechos de las mujeres.

Muchos de nuestros programas han constatado que la violencia contra las mujeres representa un obstáculo específico a su participación contra el que se debe luchar. La violencia o las amenazas de violencia impiden a las mujeres disfrutar de oportunidades y realizar elecciones a muchos niveles. Por ejemplo, el miedo a una agresión sexual reduce la movilidad de las mujeres fuera de sus casas; la violencia doméstica impide a las mujeres participar en la vida pública y las mujeres que triunfan en la esfera pública pueden sufrir intimidación por parte de los hombres. La violencia también socava y arrasa la dignidad, la confianza y el respeto por sí mismas, lo que les impide plantearse una vida fuera de su hogar y aprovechar las oportunidades de las que gozan otras mujeres.

Violencia contra las mujeres en Honduras

Aunque la violencia contra las mujeres representa un serio problema en Honduras desde hace mucho tiempo, a partir del golpe de Estado de junio de 2009 se ha recrudecido. Los femicidios, o asesinatos de mujeres, son demasiado comunes: una mujer es asesinada cada 15 horas y sólo se investiga el 2% de los crímenes. El enorme aumento de las armas de fuego disponibles ha agravado la situación, pero el contexto subyacente sigue siendo el de unas relaciones de poder desiguales entre los hombres y las mujeres. Sólo un 3% de los casos de violencia contra las mujeres son llevados a juicio. La impunidad de los autores refleja el grado de tolerancia y de justificación del asesinato en la sociedad. Los culpables no son identificados ni castigados, y las instituciones judiciales carecen de la voluntad y de la capacidad para impedir o solucionar estos casos. A menudo, las mujeres ni siquiera denuncian estos actos violentos ya que no confían en que el perpetrador sea juzgado o llevado a comparecer ante la justicia.

La violencia contra las mujeres es uno de los factores que les impiden participar en la vida política. Las mujeres víctimas de violencia o de amenazas de sufrir violencia suelen carecer de la confianza en sí mismas o de la autoestima necesarias para participar en la vida política, a lo que se suman los problemas de movilidad, tiempo y recursos. Cuando las mujeres están más concienciadas y seguras de sí mismas, y deciden salir de sus hogares para participar en los espacios públicos, suelen surgir tensiones tanto en su hogar como fuera de él ya que sus ambiciones suponen una amenaza para el orden establecido; por consiguiente, se exponen a sufrir más violencia.

El coordinador del programa de Honduras describe así la situación: “A nivel nacional, inclusive en los partidos políticos, unas normas y prácticas discriminatorias impiden a las mujeres el acceso a los recursos y a espacios de formación y de educación. Muchas mujeres carecen de poder, dinero, relaciones y redes para plantearse siquiera participar en procesos electorales. A nivel local, son objeto de violencia para mantenerlas confinadas en espacios privados o, si son capaces de asumir funciones públicas, para definir y limitar estas funciones (a aquellas en las que no tienen poder ni influencia). Esto frena cualquier progreso significativo para las mujeres y, especialmente, para las que viven en situación de pobreza, en medios rurales e indígenas, que tienen que luchar contra múltiples formas de discriminación y de violencia en el hogar y en la escena pública. En un mundo en el que los hombres mandan y ellas obedecen, estas rara vez se atreven a participar en cuestiones políticas”.

Apoyar a las mujeres para que asuman una función activa en los procesos de gobernanza

A menudo, a las mujeres se les impide cualquier contribución a los procesos de toma de decisiones en la esfera pública y privada. En muchas comunidades y sociedades, los hombres ejercen una posición de dominio sobre las mujeres, la opinión de estas no se escucha o no se tiene en cuenta, y las estructuras de toma de decisiones excluyen a las mujeres. Las mujeres se enfrentan a obstáculos importantes que dificultan su participación completa y

en pie de igualdad: el desmesurado tiempo que dedican a las tareas domésticas, las restricciones financieras, los comportamientos discriminatorios respecto a su función en la vida pública, el acoso, la violencia...

Por consiguiente, nuestros programas deben incluir medidas concretas destinadas a garantizar que las mujeres no queden excluidas y participen activamente en las reuniones de la comunidad y en los organismos de toma de decisiones, en los que se pueden tratar asuntos relativos a la gestión de los riesgos de catástrofes, la consolidación de la paz, la gestión del agua, los bancos de semillas, los programas de microcréditos y la gestión escolar, así como en organismos formales de toma de decisiones en todos los niveles, desde consejos locales hasta los Gobiernos nacionales.

La representación paritaria de las mujeres es importante por muchas razones:

- las mujeres tienen derecho a participar en la vida pública y política, por lo que se trata de una cuestión de justicia;
- las mujeres cuentan con conocimientos, competencias y experiencias de gran valor que podrían beneficiar a toda la comunidad;
- las mujeres suelen encontrarse más cómodas cuando hablan de sus necesidades e inquietudes a otras mujeres;
- las mujeres y los hombres tienen necesidades y experiencias diferentes, que necesitan ser representadas de forma separada para que los hombres no se consideren la norma y la base para las decisiones. Si no se escucha la voz de las mujeres, sus problemas seguirán siendo invisibles y las desigualdades aumentarán;
- los intereses de los hombres y mujeres son diferentes y, en ocasiones, contradictorios, por lo que ambos deberían ser escuchados y tenidos en cuenta en las decisiones.

Aunque nada garantiza que las líderes promoverán la igualdad de género o que no lo harán ellos, hay una relación muy clara entre la identidad y la experiencia personales y el compromiso en favor de una causa. Por lo tanto, el hecho de que una mujer se encuentre en un puesto de poder no se traduce automáticamente en que sus preocupaciones se tendrán en cuenta pero, al menos, aumentará la posibilidad de que así sea. El programa de Oxfam *Alzando la Voz* (Raising Her Voice) ha demostrado cómo las mujeres líderes pueden actuar en favor de los intereses de otras mujeres:

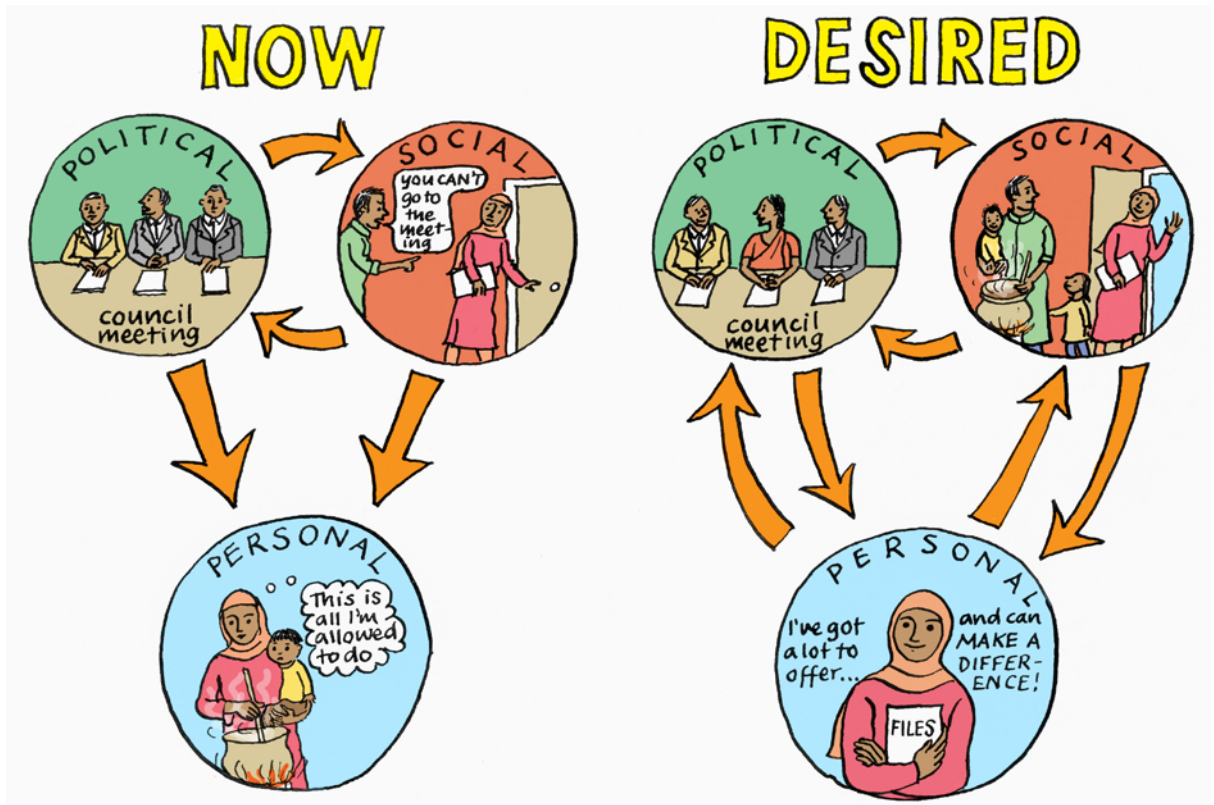
En **Pakistán**, los esfuerzos conjuntos de las líderes en 30 distritos han ayudado a más de 105.000 mujeres marginadas a conseguir documentos de identidad por primera vez, lo que les permitió recuperar su identidad: un primer paso hacia la reivindicación de otros derechos.



La falta de documentación oficial es una barrera inmensa para muchas mujeres en Pakistán: sin papeles, no pueden votar, utilizar una cuenta bancaria, comprar propiedades, reivindicar sus derechos de herencia ni conseguir un pasaporte. Al acercarse las elecciones parlamentarias de 2011 en **Uganda**, los miembros de la coalición ugandesa para los derechos de las mujeres africanas (Uganda Coalition for African Women's Rights) se reunieron con los principales partidos políticos con el objetivo de convencerles de que incluyeran en sus programas electorales elementos clave del Protocolo de los derechos de la mujer en África. La iniciativa *Alzando la Voz* ayudó a garantizar que los derechos en materia de salud reproductiva se encontraran entre las cuestiones prioritarias. Los candidatos a las elecciones presidenciales participaron en debates televisados sobre estos temas y, en la celebración del Día Internacional de la Mujer, el Presidente denunció la alta tasa de mortalidad materna en Uganda.

En **Nepal**, las mujeres participan en los procesos de toma de decisiones en los grupos de usuarios de la comunidad forestal, en los comités de gestión de las escuelas, en los comités de gestión de la salud y en los grupos de usuarios del agua potable y saneamiento. Todos estos son organismos comunitarios de toma de decisiones con especial influencia sobre la vida de las mujeres. Las líderes están totalmente comprometidas y determinadas a hacer un buen trabajo. Comienzan a tener influencia sobre las decisiones que afectan a sus vidas como, por ejemplo, asegurándose de que las bombas de agua funcionan durante las comidas, cuando la población más la necesita, y haciendo presión para conseguir un mejor acceso a medicamentos esenciales y a un servicio para la salud materna.

La iniciativa *Alzando la voz* identificó tres grandes áreas que condicionan la capacidad de las mujeres para participar en la toma de decisiones: la esfera personal, la esfera política y la esfera social. Las esferas política y social se retroalimentan y repercuten de forma notable en la capacidad de proteger los derechos de las mujeres en situación de pobreza o exclusión. No obstante, el alto grado de marginación de estas mujeres limita enormemente su poder de influencia en las esferas social y política, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:



Para ser eficaces, los programas de género y gobernanza deben corregir específicamente el desequilibrio y ayudar a las mujeres que viven en la pobreza a aumentar su participación y su voz en las esferas social y política, lo que requiere un trabajo transversal mediante diversas estrategias en las diferentes esferas y niveles: local, nacional y regional/internacional. Por ejemplo:

La esfera personal: para sentar los cimientos de la participación de las mujeres en las estructuras de gobernanza, estas deben confiar en su propia capacidad y ser conscientes de su potencial para ser útiles a la sociedad. En un nivel más práctico, las mujeres deben aumentar la confianza en sí mismas y sus competencias para hacerse escuchar, expresar sus opiniones, exponer argumentos y negociar soluciones. También deben conocer el funcionamiento de los organismos de toma de decisiones, las funciones de los representantes y el modo de presentarse como candidatas para un puesto.

La esfera social: si no cuentan con el apoyo generalizado de su comunidad, las mujeres deben enfrentarse a numerosas dificultades para acceder a posiciones de liderazgo y ser eficaces en estos puestos. Pueden conseguirlo mediante actividades de sensibilización sobre los derechos de las mujeres, ofreciendo a las mujeres la posibilidad de demostrar sus competencias recientemente adquiridas, e influir así en las creencias sobre las funciones y capacidades de las mujeres. También puede resultar útil reunirse con miembros influyentes de la comunidad y con quienes ostentan el poder para animarles a prestar ayuda a las líderes.

La esfera política: puede crearse un entorno propicio, por ejemplo, instando a modificar las cuotas de participación de las mujeres en las estructuras de toma de decisiones e influyendo en la opinión pública a través de los medios de comunicación. También puede ser necesario trabajar con los partidos políticos para convencerles de que elijan a mujeres como candidatas.

Informe sobre los derechos de las mujeres en Palestina

Las mujeres en Palestina están siendo víctimas de una escalada de violencia social y doméstica, avivada por la presión de las políticas regionales y por la pobreza. Sin embargo, los derechos de las mujeres apenas reciben cobertura en los medios de comunicación palestinos. Para hacer frente a esta situación, Oxfam Novib ha prestado ayuda a su socio, el Centro de mujeres para la ayuda legal y el asesoramiento (Women's Centre for Legal Aid and Counselling), para fundar el Foro de medios de comunicación para la defensa de los derechos de las mujeres (Media Forum Advocating Women's Rights). El objetivo de este foro es sensibilizar a los medios de comunicación respecto a los problemas y los derechos de las mujeres, para que los periodistas puedan influir en la opinión pública y cambiar el día a día de las mujeres.

El foro fue constituido mediante una reunión celebrada con 21 profesionales de los medios de comunicación y comenzó su actividad con seis talleres para periodistas de Cisjordania, con la finalidad de formarlos en materia de derechos de las mujeres y que así estos incluyeran en sus reportajes cuestiones relacionadas con el género. Asimismo, están creando una biblioteca relacionada con asuntos de la mujer y han establecido contactos a nivel regional e internacional con otros grupos de medios de comunicación relacionados con la mujer.

Como resultado de todo lo anterior, la cobertura mediática de los asuntos que afectan a las mujeres ha aumentado de forma muy significativa. Esto ha incluido una mesa redonda televisada con la participación de 25 expertos, talleres en las Universidades de Hebrón y Al Najah, y un amplio seguimiento de la exposición de arte del Centro de la mujer para asistencia legal y consejo (Women's Centre for Legal Aid and Counselling, WCLAC) sobre los abusos sexuales y los crímenes de honor. El periódico de mayor difusión en Palestina encomendó a una periodista cubrir las noticias relacionadas con la desigualdad entre géneros y escribir una columna sobre la situación de las mujeres.

El cambio social requiere tiempo, pero el WCLAC confía en que el foro alcance sus objetivos. Al implicar a los medios en cada una de las etapas, desde la planificación hasta la evaluación, los derechos de las mujeres han adquirido relevancia informativa para los mismos.

Ayudar a las mujeres a que alcancen puestos de liderazgo es solo un primer paso ya que también necesitan apoyo permanente para ser líderes eficaces y representar los intereses de los grupos, y de las mujeres en particular.

Medidas que puede tomar:

- llevar a cabo un análisis de género e identificar las trabas y las formas específicas de discriminación a las que se enfrentan las mujeres en las áreas de su programa; asegurarse de que su programa/proyecto incluya estrategias destinadas a luchar contra estas trabas;
- utilizar el modelo *Alzando la voz* para reflexionar sobre el equilibrio actual de su programa y localizar cualquier brecha que pudiera impedirle alcanzar sus objetivos;
- ayudar individualmente a las mujeres a aumentar su autoestima y confianza;
- ayudar a las mujeres a entender mejor el funcionamiento de los organismos de toma de decisiones y cómo pueden participar;
- asegurarse de que las mujeres entiendan sus derechos y no acepten

la violencia y la discriminación como algo inherente al hecho de ser mujer;

- ayudar a las mujeres a adquirir las competencias y la confianza necesarias para hacer escuchar sus opiniones, exponer argumentos, negociar soluciones y mostrar liderazgo en todos los niveles;
- derribar las barreras prácticas que impiden la participación de las mujeres;
- luchar contra las tradiciones, creencias y prácticas que impiden a las mujeres hacer que se escuche su voz;
- trabajar con los hombres y con los encargados de tomar las decisiones para reforzar la aceptación de la participación de las mujeres en la vida pública, y ayudarles;
- hacer presión para que se lleven a cabo reformas legales en los países donde los sistemas jurídicos perjudican a las mujeres.

Para conocer otras medidas, remítase al *Women's Participation Resource Pack*, desarrollado por Oxfam GB en Myanmar.

Herramientas y recursos

La sección 2 presenta una relación de herramientas para llevar a cabo un análisis de género

Rough Guide to Women's Participation

Esta guía expone medidas prácticas que puede poner en marcha para asegurarse de que las mujeres sean capaces de asistir a las reuniones, implicarse en los comités y hacer escuchar su voz.

Promoting Women's Participation in Decision-Making: A Resource Pack

Guía desarrollada por Oxfam GB en Myanmar, basada en la experiencia y buenas prácticas del programa de Oxfam en Myanmar. Analiza las herramientas que puede usar para desarrollar reflexiones conceptuales sobre la participación de las mujeres y sugerir estrategias para promover la participación significativa de las mujeres en los procesos de toma de decisiones en las comunidades.

A Companion to Promoting Women's Leadership and Participation

Esta guía, destinada al equipo del programa, ofrece un breve resumen sobre todo lo relacionado con el liderazgo de las mujeres, ejemplos del trabajo de Oxfam y algunas estrategias utilizadas para promover el liderazgo de las mujeres.

A Companion to Promoting Women's Rights

Esta guía, destinada al equipo del programa, ofrece un breve resumen sobre todo lo relacionado con los derechos de las mujeres, ejemplos del trabajo de Oxfam y algunas estrategias utilizadas para promover los derechos de las mujeres.

Gender and Decentralisation Programme in Lira District, FAO

Estudio de caso que analiza el apoyo a la participación de las mujeres en los consejos locales del distrito de Lira en Uganda, incluida la metodología utilizada en el programa.

Supporting Women to Aspire to Election to Political Office in Sierra Leone: The experience of the PACER project

Un estudio de caso del trabajo de Oxfam sobre cuestiones de género y gobernanza en Sierra Leona, que destaca las estrategias clave y las enseñanzas extraídas.

A Training Manual for Female Aspirants and Candidates for Local Council Elections: Breaking Barriers, Empowering Women to Participate in Democratic Politics

Manual desarrollado por el programa PACER para ayudar a las mujeres a presentarse a elecciones políticas.

Lessons from the Mid-Term Evaluation of Raising Her Voice

Este documento expone las diferentes estrategias de los proyectos de *Alzando la voz* para trabajar en las esferas personal, social y política.

Bridge Cutting Edge Pack: Gender & Governance

Compilación de recursos que incluye: un informe global que resume las cuestiones clave, el boletín sobre género y desarrollo *In Brief*, y una recopilación de recursos de apoyo con resúmenes de recursos, estudios de caso, herramientas, directivas, material de formación, sitios web e información de contacto.

Bibliografía complementaria

Learning for Action on Women's Leadership and Participation

Este libro reúne las enseñanzas y experiencias de Oxfam GB y de sus socios sobre el refuerzo de la implicación de las mujeres. Ilustra los enfoques metodológicos y puntos de aprendizaje, cubre un amplio abanico de elementos, desde la participación de las mujeres en las elecciones nacionales a la toma de decisiones en las iniciativas referentes a los medios de vida en las comunidades. También incluye una sección de recursos.

Raising Her Voice case studies

Un minucioso estudio de caso de *Alzando la voz* en Nepal.

Más información y recursos del programa "Alzando la voz"

Tema transversal 2:

Crear y proteger espacios y alianzas dedicados al diálogo y al cambio

En muchos países, los espacios para el diálogo, el compromiso y el activismo están disminuyendo y la capacidad de la ciudadanía de participar en la vida política y social se está viendo entorpecida y limitada. Esto puede deberse a una legislación y una reglamentación restrictivas, a un acoso directo o cooptación por parte de los Gobiernos, a unos actores poderosos del sector privado con intereses particulares, o a élites religiosas. Esta restricción de los espacios de diálogo incide con mayor virulencia entre los miembros más marginados de la sociedad, aquellos con menor acceso a los recursos, a la información y a la protección legal, y puede agravar la pobreza y el aislamiento de estos grupos.

En este contexto, Oxfam desempeña un papel importante y, en todo nuestro trabajo, deberíamos intentar:

- crear y proteger los espacios para las partes interesadas de la sociedad civil tradicional y no tradicional, para el Gobierno y el sector empresarial para asegurar la participación de la ciudadanía y que se escuche su voz;
- apoyar los movimientos sociales, a los sindicatos o a cualquier otro grupo pertinente nacional o internacional y a personas influyentes (incluidos los líderes religiosos); ofrecer asistencia para asegurar su protección, y crear y reforzar los espacios de reunión y de diálogo;
- influir en las agendas en materia de rendición de cuentas llevando a los socios, redes y movimientos sociales a foros nacionales, regionales e internacionales;
- establecer alianzas con las organizaciones con especial experiencia y conocimiento en el trabajo basado en los derechos en materia de presupuestos, rendición de cuentas social, transparencia y movilización de recursos;
- establecer una colaboración estratégica con los medios de comunicación locales, nacionales e internacionales, para que no sean un mero vehículo de difusión de la actualidad y de información. Para ello, será necesario trabajar con periodistas de investigación y especialistas de los medios de comunicación para ayudar a desarrollar unos programas sólidos de educación y de incidencia política.

Crear y proteger los espacios de diálogo

Los espacios son oportunidades, momentos y canales a través de los cuales las ciudadanas y ciudadanos pueden actuar para influir en las políticas, en el pensamiento, en las decisiones y en las relaciones que afectan a su vida y a sus intereses. Tradicionalmente, los espacios han sido lugares físicos, como

centros o asociaciones comunitarias, pero últimamente están aumentando los espacios virtuales. Los espacios en los que las personas pueden desempeñar un papel activo no son neutrales ni estáticos, sino que están influidos por las relaciones de poder. Estas últimas determinan lo que es posible hacer en estos espacios, quién puede entrar, con qué identidades, creencias e intereses. Los “espacios” pueden ser:

- **Cerrados:** donde las decisiones se toman a puerta cerrada.
- **Invitados:** donde se solicita la participación de personas pero dentro de unos límites definidos.
- **Reivindicados o creados:** donde actores con menos poder reivindican o crean un espacio donde pueden definir su propia agenda.



Nuestro trabajo puede dirigirse a cualquiera de estos espacios, y las decisiones deberán basarse en el análisis de poder, que ayudará a identificar las estrategias y puntos de entrada adecuados. Examinar estos espacios desde el punto de vista del análisis de poder permite evaluar de forma estratégica las posibilidades de acción ciudadana y la forma de aumentar la eficacia de los espacios públicos. Por ejemplo, el análisis puede sacar a la luz factores que limitan el acceso a estos espacios, tales como políticas gubernamentales, ideas tradicionales sobre las personas que deberían participar y el acceso limitado a la información. Además, con los resultados de este análisis, podremos estudiar qué factores pueden cambiarse.

El análisis de poder llevado a cabo en el marco del programa LISTEN en Indonesia mostró que los espacios de toma de decisiones en los pueblos estaban **cerrados** a las mujeres. Por consiguiente, el objetivo del programa era **crear** nuevos espacios en los que pudieran participar las mujeres en pie de igualdad con los hombres. En los distritos, se **invitó** a la alianza de las organizaciones de la sociedad civil a participar en los procesos de gobernanza, pero los directores del programa no dejaron claro si las autoridades del distrito tenían una verdadera voluntad de

reforzar la participación, o si se trataba más bien de un gesto simbólico.

Oxfam puede usar su poder de movilización y su experiencia para permitir el diálogo, favorecer las relaciones y crear espacios en los que la ciudadanía y aquellos que ejercen el poder interactúen en todos los niveles. También podemos ayudar a los líderes ciudadanos a acceder a los espacios de toma de decisiones, y ofrecerles ayuda y consejo, pero, a pesar de esta asistencia proporcionada, debemos ayudar a los grupos a desarrollar sus propias agendas y a decidir por ellos mismos cómo participar en las dinámicas de poder específicas de su contexto.

Oxfam es consciente de que el espacio de la sociedad civil está disminuyendo en más de 90 países. Nuestra organización depende en gran medida del trabajo realizado a través de la colaboración con la sociedad, por lo que se ve amenazado cuando nuestros socios reciben presiones de sus Gobiernos. Para alcanzar sus objetivos, Oxfam necesita trabajar en países en los que la sociedad civil puede organizarse y los activistas pueden ser activos. No podemos dar por sentado la consecución de este espacio, debemos tener muy presente la necesidad de mantenerlo y protegerlo. Si queremos alcanzar nuestros ambiciosos objetivos de influencia, debemos luchar para eliminar las restricciones y salvaguardar proactivamente el entorno operativo necesario para hacer campaña, prestar ayuda humanitaria y llevar a cabo todos los programas de Oxfam.

Apoyar a los movimientos sociales, a los sindicatos y a cualquier otro grupo de individuos

Oxfam lleva mucho tiempo trabajando con los movimientos sociales. En concreto, en América Latina, contamos con una amplia experiencia de apoyo a los movimientos sociales como actores principales en los procesos de cambio más importantes que han tenido lugar en la región. Los movimientos sociales tienen especial importancia porque sirven de expresión de una ciudadanía activa y por ser actores dinámicos en los procesos de cambio. Así, podemos optar estratégicamente por trabajar con los movimientos sociales como medio para reforzar la voz y el poder de las personas más afectadas por la exclusión y la discriminación, así como para contribuir a alcanzar unos cambios más amplios y sostenibles.

Entre las principales enseñanzas que hemos extraído sobre el trabajo con los movimientos sociales, destacamos las siguientes:

- Los movimientos sociales tienen un valor intrínseco tanto en ellos mismos como en la sociedad como forma de expresión de la ciudadanía activa. Por ello, deberían ser apoyados y fomentados. También contribuyen decisivamente a alcanzar los objetivos de justicia social, especialmente los relacionados con la reducción de las desigualdades.
- Un movimiento puede “fracasar” en la consecución de sus objetivos iniciales pero, sin embargo, puede cosechar un gran éxito al posibilitar a los ciudadanos y ciudadanas su participación colectiva con el sector público y privado en determinadas cuestiones.

- A menudo, los movimientos con éxito nacen para expresar una demanda. Su contribución a los procesos de cambio suele ser más eficaz cuando dan un paso más allá, comienzan a hacer propuestas, pasando de agendas sectoriales a otras más generales, y se implican políticamente.
- Oxfam puede desempeñar un papel importante facilitando y abriendo espacios, y uniendo/conectando y promocionando las voces de las personas más excluidas, especialmente de las mujeres. Pero, el peso de su agenda y de su experiencia, puede dañar los movimientos, desequilibrándolos y, por consiguiente, su función puede ser criticada por determinadas personas.
- Trabajar con los movimientos sociales, partiendo de los principios de transparencia y respeto, requiere el desarrollo de sólidas capacidades de análisis político y la conservación de la flexibilidad sobre nuestro modo de trabajar con ellos, incluido el trabajo con incertidumbre y, en ocasiones, confusión, de los procesos abiertos.

Además de ayudar directamente a los movimientos sociales a organizarse, Oxfam puede abrir un debate sobre los derechos de las personas a organizarse y participar en protestas pacíficas, apoyando la libertad de expresión de la ciudadanía, y convenciendo a otros de considerar los movimientos como actores legítimos en la elaboración de políticas. Por ejemplo, tras la Primavera árabe, Oxfam publicó un informe donde criticaba la nueva política de la Unión Europea respecto a la región árabe, y analizaba en qué medida responde a las peticiones de reformas demandadas por los ciudadanos y ciudadanas de la región.

Ayudar a los recogedores de basura a asociarse para tener más fuerza

En Pune, Oxfam India ha contribuido a la creación de un fuerte colectivo de recogedores de basura llamado Kagad Kach Patra Kashtakari Panchayat (*KKPKP*); un sindicato de afiliación que trabaja por los derechos de más de 8000 recogedores de basura. El enfoque multidimensional de Oxfam aunó la movilización de las personas, la institucionalización y la incidencia frente a la política del Gobierno local. Gracias a nuestro apoyo, el *KKPKP* luchó y consiguió la aprobación municipal de concesión de tarjetas identificativas para los recogedores de basura, demostró que su actividad ahorraría millones de rupias a la ciudad en costes por la gestión de residuos y creó una empresa autónoma que presta servicios de gestión de residuos, bajo contrato municipal, a los ciudadanos de Pune. Estos servicios incluyen la recogida puerta por puerta, la recuperación de los recursos, la comercialización y el procesamiento de residuos. Oxfam desempeñó un papel fundamental en la organización inicial del *KKPKP* y en la defensa de sus intereses ante el Gobierno local, y prestó apoyo continuo al *KKPKP* en sus acciones y su crecimiento.

Influir en las agendas de rendición de cuentas

Oxfam trabaja con un modelo holístico basado en las influencias y centrado en el poder, las actitudes y creencias subyacentes en las situaciones de pobreza e injusticia. También incluye campañas públicas y promociones pero, en este caso, va más allá de los modelos de campañas previos: usa el enfoque del "Programa único" para forjar el cambio transformador.

Oxfam puede ayudar a los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza a influir en debates a todos los niveles invitando a los socios y líderes de las comunidades a foros de toma de decisiones, donde podrán hablar sobre su experiencia de primera mano con la pobreza. Esto puede ser sumamente eficaz para reavivar debates políticos estancados, y ayudar a las personas encargadas de tomar las decisiones a comprender el impacto de sus elecciones políticas sobre la vida de las personas. Antes de la cumbre de la ONU sobre el cambio climático celebrada en Copenhague en diciembre de 2010, un asombroso total de millón y medio de personas, en 35 países participaron en las reuniones sobre el clima organizadas por Oxfam y nuestros socios. Los testimonios recogidos fueron transmitidos a los dirigentes locales y nacionales y, finalmente, a los dirigentes mundiales presentes en la cumbre.

Comisión sobre el estatus de la mujer

En marzo de 2010, Oxfam GB participó en la 54 sesión de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW, por sus siglas en inglés), una comisión funcional del Consejo económico y social de Naciones Unidas (ECOSOC). Los representantes de los Estados miembros se reúnen anualmente en la sede de la ONU en Nueva York para evaluar los progresos en materia de igualdad de géneros. Por ello, la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer es uno de los principales organismos internacionales de elaboración de políticas sobre cuestiones de género.

Al participar en la Comisión, Oxfam tuvo la oportunidad de influir de forma directa e indirecta en los Gobiernos, de ponerse en contacto con los movimientos de mujeres y de informarse mejor sobre las cuestiones, organizaciones e individuos importantes en el contexto de las mujeres y del desarrollo. Por encima de todo, permitió ayudar a las mujeres de base a ocupar su lugar en la vida política.

Maite Matheu, la coordinadora del programa *Alzando la voz* en Honduras, acompañó a cuatro participantes del programa a Nueva York. Afirmó lo siguiente: "En la reunión paralela de Oxfam, fue fantástico ver el nivel de autonomía alcanzado por estas mujeres. Elubia, Alba, Amar y Nigar hablaron con el corazón en la mano y desde sus propias experiencias, lo que permitió que el público se identificara con sus historias de liderazgo y su contexto nacional. El impacto fue tal que muchas mujeres nos preguntaron si Oxfam trabajaba también en sus países".

Colaborar con los medios de comunicación como socios estratégicos

Muchos de nuestros programas utilizan de forma eficaz los medios de comunicación para difundir el trabajo que realiza Oxfam pero, colaborando estratégicamente con estos medios, podemos ir mucho más allá. Los medios de comunicación pueden desempeñar un papel esencial para dar voz a las personas en situación de pobreza o exclusión, convertirse en un potente socio para las actividades de incidencia y rendición de cuentas así como influir en las actitudes y creencias. En el programa LISTEN de Indonesia, los periódicos locales no habían sido conscientes hasta entonces de su potencial para influir en la agenda del Gobierno, pero sí estaban decididos a empezar a publicar artículos donde cuestionaban el modo de concesión de las subvenciones en el pueblo.

Otra de las principales metas del proyecto de *Alzando la voz* en Guatemala fue conseguir el compromiso de los medios de comunicación.

Reivindicar un espacio en los medios de comunicación

Las opiniones de las mujeres en Guatemala apenas se escuchan en sus propias comunidades, y menos aún en los Gobiernos locales y nacionales. Los medios de comunicación sirven a los intereses de la élite blanca, dominada por los hombres, hispanoparlantes que suelen ignorar la mala situación de las mujeres y de la población indígena. La iniciativa *Alzando la voz* trabaja en aras de romper este silencio y permitir a las organizaciones de mujeres que se escuche su voz en el espacio público, en los medios de comunicación, en las autoridades locales y en el Gobierno.

El proyecto ofreció a grupos de mujeres formación sobre técnicas de comunicación, que incluía el periodismo en la radio, en la prensa escrita y en la televisión. Gracias a ello, ahora un gran número de mujeres rurales e indígenas son capaces y están dispuestas a hablar a los periodistas y en público. Los resultados positivos obtenidos animaron a las mujeres a aumentar aún más sus conocimientos. Las mujeres que antes no podían hacer escuchar su voz son ahora capaces de hacer de portavoces, preparar emisiones de radio y cuñas publicitarias, entrevistar y ser entrevistadas, reivindicar espacios públicos hasta ese momento cerrados a las mujeres, y hacer escuchar sus derechos y reivindicaciones como mujeres.

Por ejemplo, Ixmukané Quiché forma a comunicadoras indígenas en sus propios idiomas. Con el apoyo de otro proyecto de Oxfam, se creó la primera emisora de radio para mujeres. Asimismo, más de 20 periodistas participaron en los cursos de formación destinados a aumentar la cobertura mediática de los problemas de las indígenas, y a combatir la información sexista y sensacionalista sobre la violencia contra las mujeres. Las actividades de campaña recibieron una buena cobertura en los medios de comunicación locales, aunque bastante reducida en los nacionales.

La radio comunitaria fue un medio particular en nuestros programas y resultó efectivo. Las emisoras de radio comunitarias no tienen fines lucrativos y se

mantienen, en gran medida, gracias a voluntarios que animan activamente a la comunidad a participar en la emisora, a decidir la programación y a emitir programas sobre temas que contribuyan al desarrollo local.

Para los escoceses, por los escoceses

Oxfam apoya la emisora de radio de la comunidad Sunny Govan, que emite desde Govan en Glasgow, Escocia. Ahora, es conocida en toda la ciudad como “Sunny G” y desempeña un papel esencial al dar la palabra a los habitantes de Govan, a veces incluso directamente a los políticos



locales o a los encargados de tomar las decisiones sobre los asuntos que afectan a su comunidad, como las drogas, los comportamientos antisociales o la violencia de bandas. “La radio comunitaria está hecha para ayudar a la comunidad, por la comunidad, para la comunidad”, explica la fundadora y responsable, Heather McMillan. “Los contertulios, que han adquirido experiencia gracias a sus vivencias, afirman que, con el tiempo y de forma colectiva, podemos convertirnos en agentes del cambio.”

Medidas que puede tomar:

- Llevar a cabo un análisis de poder para evaluar los espacios de diálogo y de cambio ya existentes, e identificar las estrategias adecuadas y los puntos de entrada para su trabajo.
- Utilizar el análisis de poder para desarrollar su trabajo con los movimientos sociales, respecto al movimiento en sí mismo y a la sociedad en general, y también internamente dentro de los movimientos sociales. Los conflictos internos representan un problema que requiere una respuesta meticulosa. Las cuestiones de autonomía, la influencia de la financiación, las relaciones entre los movimientos sociales y las campañas, y el papel de las organizaciones en los movimientos sociales requieren también especial atención.
- Buscar oportunidades para que los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza puedan dirigirse a los encargados de tomar las decisiones sobre las cuestiones que afectan a sus vidas.
- Establecer una relación más sólida y más estratégica con los medios de comunicación.

Herramientas y recursos

La sección 2 presenta una relación de herramientas para llevar a cabo un análisis de poder

National Influencing Guidelines

Guía detallada de todos los aspectos de la influencia a nivel nacional e ilustrada con muchos ejemplos.

<https://sumus.oxfam.org/national-influencing>

The Barefoot Guide to Working with Organisations and Social Change

Guía práctica de autoaprendizaje destinada a los líderes y facilitadores que quieran ayudar a las organizaciones a actuar y a desarrollarse de forma más efectiva para contribuir así al desarrollo de la sociedad. La guía y su sitio web incluyen conceptos, enfoques, historias y actividades que ya han sido probadas.

Working with the Media on Gender and Education: A Guide for Training and Planning

Una guía para trabajar con los medios de comunicación sobre asuntos relacionados con el género y la educación, con consejos y sugerencias prácticas de actividades para ayudar a las personas o a los grupos a entender mejor la situación. También puede aplicarse a otros contextos.

Civil Society Space and Risk Management

Guías sobre cómo trabajar eficazmente, gestionando los riesgos, en contextos en los que el espacio de la sociedad civil está amenazado o reduciéndose.

Civil Society Space Discussion Paper

Un artículo donde se evalúan los programas diseñados específicamente para proteger o abrir el espacio de la sociedad civil.

Bibliografía complementaria

Voice: Representation and People's Democracy, ActionAid Denmark

Incluye más información sobre la noción del "espacio".

Blurring the Boundaries: Citizen Action across States and Boundaries, Development Research Centre

Informe que recopila más de diez años de investigación del Development Research Centre sobre el modo en que la acción ciudadana moldea los Estados y las sociedades. Estas investigaciones parten del punto de vista del ciudadano, analizando la situación hacia arriba y en su entorno, y ofrecen una perspectiva única de la forma en la que los ciudadanos y ciudadanas ven y conocen los Estados y otras instituciones que marcan su vida, así como el modo en el que se implican, se movilizan y participan para hacer escuchar su voz.

Democracy in Action: Protecting Civil Society Space, Trocaire

En el contexto mundial actual, los avances que tanto ha costado conseguir en favor de la democracia y el respeto de las actividades de la sociedad civil corren el riesgo de sufrir graves retrocesos. Los actores potentes no siempre responden de forma positiva cuando se les piden más espacios de participación, o cuando la ciudadanía y las organizaciones desean tener más voz o más autonomía. Asistimos a una inquietante tendencia de cierre de los espacios de expresión de la sociedad y de la ciudadanía en un gran número de países, especialmente en los que se desafía la injusticia. El presente documento expone el impacto de estas tendencias sobre el potencial de la sociedad para servir de motor de los cambios democráticos y de una gobernanza efectiva.

Reflections on the role of social movements in processes of change, Oxfam GB

Es el informe de una reunión celebrada en 2008 en Bolivia en la que se reunieron más de 50 representantes de movimientos sociales y miembros del personal de Oxfam para aprender sobre las características de los movimien-

tos sociales y sus principales retos. Estudiaron cómo organizaciones como Oxfam pueden respaldar con mayor eficacia a los movimientos sociales.

Power to the People? Reaction's to the EU's Response to the Arab Spring

Documento que analiza las implicaciones de la nueva política de la Unión europea desde el punto de vista de la sociedad civil y en qué medida responde a las protestas y demandas actuales de una reforma dirigida por las ciudadanas y ciudadanos en la región.

ESTRATEGIAS Y ENFOQUES

1. ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

La sociedad civil es el espacio público existente entre el Estado, el mercado y la ciudadanía, un espacio en el que la población puede debatir y llevar a cabo acciones. Incluye, entre otros, programas comunitarios, organizaciones religiosas, grupos de campaña, asociaciones profesionales, grupos de interés, los medios de comunicación y las organizaciones no gubernamentales, tanto formales como informales. Es la esfera en la que se organizan los movimientos sociales, una esfera que ofrece vías adecuadas para la participación política y plataformas de expresión para hacer escuchar la voz de la ciudadanía.

A menudo, analizamos nuestro trabajo de apoyo a la sociedad civil en relación con el fortalecimiento de su capacidad para asegurar la rendición de cuentas de los Gobiernos. No obstante, la función de la sociedad civil es mucho más amplia y el refuerzo de esta debería ser un objetivo en sí mismo. Por ejemplo, puede generar confianza y relaciones de reciprocidad, ayudar a establecer redes, promover alternativas y defender los derechos de los ciudadanos y ciudadanas y el concepto de ciudadanía.

El objetivo principal de nuestro trabajo sobre el derecho de las personas a ser escuchadas es que los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza y exclusión sean capaces de influir en las decisiones que afectan a sus vidas, disfruten de sus derechos y luchen contra la desigualdad en las relaciones de poder. Pensamos que todo el mundo debería ser capaz de tomar el control de su propio destino y luchar contra las desigualdades que perpetúan la pobreza. Para alcanzar este objetivo, nuestro programa debe intentar:

- reforzar la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil de organizarse para responder a las necesidades de las personas pobres y excluidas (en particular, mujeres y jóvenes) en el medio rural y urbano;
- asegurarse de que las personas entienden las funciones y responsabilidades de las instituciones de gobierno, y ayudar a los hombres, mujeres y jóvenes pobres a identificarse con estas funciones y responsabilidades;
- asegurarse de que las personas entienden sus derechos y los mecanismos legales para ejercerlos, incluido el acceso a las leyes sobre información y justicia;
- fomentar la capacidad de los líderes de comprometerse con las partes involucradas y hacer escuchar la voz de las personas a las que representan;
- trabajar con organizaciones de jóvenes, mujeres e indígenas, reconociendo y apoyando sus propios medios de expresión y de organización;

- analizar e influir en las tradiciones, creencias, actitudes y comportamientos;
- reforzar los poderes interior, colectivo y de acción de los individuos;
- organizarse para convencer a los Gobiernos de que deroguen las leyes restrictivas que coartan los derechos civiles y políticos, y para que trabajen de forma constructiva con la sociedad civil.

La participación y los métodos participativos

El objetivo de nuestro trabajo es asegurar la participación de los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza en el desarrollo de su propio entorno. En este punto, cabe aclarar los diferentes conceptos que engloba la noción de “participación”.

Participación pasiva: a los participantes se les informa de lo que va a ocurrir o ya ha ocurrido. Se trata de un anuncio unilateral por parte de la administración o de los gestores de proyectos en el que no se escuchan las respuestas de los individuos.

Participación en la transmisión de información: la información compartida pertenece únicamente a profesionales exteriores. Las personas participan respondiendo a las preguntas planteadas por los investigadores mediante cuestionarios o mecanismos similares. Los individuos no tienen la oportunidad de influir en los procedimientos. Los resultados de las investigaciones no se comparten ni verifican con exactitud.

Participación por consulta: las personas participan al ser consultadas y actores exteriores escuchan sus puntos de vista. Estos actores exteriores definen tanto los problemas como las soluciones, y pueden modificarlos en función de las respuestas de los participantes. Este proceso no concede poder alguno en la toma de decisiones y los profesionales no están obligados a tener en cuenta las opiniones de los consultados.

Participación por beneficios materiales: los individuos participan proporcionando recursos como mano de obra a cambio de comida, dinero u otros incentivos materiales. Entran en esta categoría la mayoría de las investigaciones sobre el sector agrícola ya que los agricultores ofrecen sus campos pero no participan en la fase de experimentación ni en el proceso de aprendizaje. Es corriente encontrar este tipo de participación aunque las personas no tienen interés de continuar las actividades en cuestión cuando dejan de percibir los incentivos.

Participación funcional: las personas participan en grupos para alcanzar determinados objetivos relacionados con el proyecto, lo que puede conllevar el desarrollo o la promoción de una organización social de origen externo. Estas participaciones suelen llevarse a cabo tras una toma de decisiones importantes y no en las primeras etapas de un ciclo ni en la planificación de un proyecto. Estas instituciones suelen depender de precursores y facilitadores externos pero pueden llegar a ser independientes.

Participación interactiva: las personas participan en análisis conjuntos, que se materializan en planes de acción y en la creación de nuevas instituciones locales o el refuerzo de las ya existentes. Este tipo de participación suele valerse de metodologías interdisciplinarias para

alcanzar diferentes objetivos y de procesos de aprendizaje sistemáticos y estructurados. Estos grupos toman el control o se apropian de las decisiones locales, lo que anima a las personas a conservar esas estructuras o prácticas.

La automovilización: las personas participan poniendo en marcha iniciativas independientes de instituciones externas con el objetivo de cambiar los sistemas. En ocasiones, este tipo de movilizaciones autónomas y colectivas pueden luchar contra la distribución desigual de la riqueza y del poder.

El enfoque del desarrollo basado en los derechos de Oxfam destaca que los grupos vulnerables o marginados tienen derecho a participar en la toma de decisiones que afectan a sus vidas. Consideramos la participación un medio de afianzar el desarrollo en la realidad de aquellos a los que pretendemos apoyar, lo que es esencial para avanzar hacia un desarrollo más equitativo y un respeto universal de los derechos.

Desde el punto de vista de los derechos, la participación no es algo que “hace” el desarrollo sino que es parte integrante del desarrollo. No utilizamos la participación como un instrumento solo porque se trate de una buena práctica, ni porque permita obtener mejores resultados de desarrollo, aunque las pruebas demuestren que así es. Lo hacemos porque la participación en sí misma es un derecho humano fundamental: identificar, diseñar, poner en marcha y evaluar el desarrollo sin una participación significativa de las personas a las que atañe supondría negarles la igualdad, la dignidad y respeto.

Existen diversas herramientas y enfoques para apoyar la participación significativa de los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza y exclusión en nuestros programas. Estas se conocen como “métodos participativos”. En la sección de herramientas y recursos situada más adelante se presentan algunos de los métodos participativos más populares.

La “Ladder of Citizen Participation” (escala de participación ciudadana) de Sherry Hart es un marco de trabajo alternativo para la reflexión sobre la participación, que fue adaptada por Roger Hart con el nombre de “Ladder of Young People's Participation” (escala de participación de los jóvenes). Esta “escala” puede adaptarse fácilmente a otros contextos.

(Fuente: Pretty's Typology of Participation, in <http://www.fao.org/docrep/006/AD424E/ad424e03.htm>)

Oxfam trabaja con las personas para ayudarles a conseguir y potenciar su poder para organizarse, participar y presentar sus preocupaciones sobre asuntos que son relevantes para su desarrollo. Nosotros podemos apoyar a la sociedad civil para que sea consciente de su propio valor y para que ejerzan un papel significativo en la toma de decisiones y en la rendición de cuentas:

- apoyando a las ONG y a las coaliciones nacionales que trabajan sobre el terreno y a las organizaciones comunitarias para que participen de forma eficaz y activa a escala nacional;
- integrando enfoques de la rendición de cuentas social en diferentes sectores y trabajando con grupos de la sociedad civil y con las autoridades locales en actividades conjuntas de planificación y seguimiento participativos;

- reforzando el trabajo sobre los presupuestos y los conocimientos económicos de los poderes públicos y de la ciudadanía
- utilizando las tecnologías apropiadas que permitan hacer escuchar y amplificar la voz de los ciudadanos y ciudadanas, así como reforzar los mecanismos de rendición de cuentas;
- contribuyendo al desarrollo de modelos eficaces de compromiso a nivel local que puedan transponerse al Gobierno nacional;
- destacando la investigación basada en pruebas y asegurándose de que la sociedad civil, tanto a nivel nacional como internacional, cuente con los conocimientos necesarios para llevar a cabo investigaciones sólidas.

Oxfam en Bangladesh: la campaña por unos medios de vida rurales sostenibles

Más del 70% de la población de Bangladesh vive en áreas rurales bajas, en las que los fenómenos meteorológicos extremos, como los ciclones o las inundaciones, representan una terrible amenaza. Además de las consecuencias devastadoras para las familias, edificios e infraestructuras, estos fenómenos hacen que el agua salada entre en las redes de abastecimiento de agua locales, destruyendo cultivos y dificultando más aún la agricultura. Por ello, los agricultores están inmersos en una lucha sin tregua para escapar de la pobreza.

La campaña para unos medios de vida rurales sostenibles (Campaign for Sustainable Rural Livelihoods, CSRL), impulsada por Oxfam, es una alianza que reúne a más de doscientas organizaciones de desarrollo y de la sociedad civil. Desde su puesta en marcha en 2007, ha abordado cuestiones relacionadas con el cambio climático, con las políticas de agricultura y comercio, y lo ha hecho a todos los niveles, desde el nivel local hasta el internacional. La CSRL ayudó a dar voz a las personas vulnerables en una conferencia pionera sobre el cambio climático celebrada en Londres por los Gobiernos de Reino Unido y Bangladesh. Los miembros de la campaña informaron a los parlamentarios y subrayaron la importancia de unas negociaciones sobre las políticas de cambio climático. El Gobierno de Reino Unido se comprometió a conceder una subvención de 75 millones de libras esterlinas, a pagar entre 2008 y 2013, para ayudar a Bangladesh a adaptarse a los efectos del cambio climático. Tras esta conferencia, la CSRL se encargó de supervisar el pago para asegurarse de que el Gobierno de Bangladesh hiciera un uso eficaz del dinero.

Además, en 2008 la CSRL puso en marcha una campaña para la elaboración de un programa completo de reforma agraria (Comprehensive Agricultural Reform Programme, CARP). El objetivo del marco de trabajo político del CARP es revitalizar y modernizar el sector agrícola de Bangladesh. Fue diseñado en colaboración con pequeños agricultores, emprendedores, partidos políticos y organizaciones no

gubernamentales. La CSRL también lleva a cabo una campaña permanente de defensa de los intereses de los pequeños productores. Los productores de tomates del distrito de Rajshahi

perdieron más del 50% de sus cultivos después de que el gigante de la industria agroalimentaria

Syngenta les hiciera pagar un precio desorbitado por unas

semillas de mala calidad. Ante esta situación, CSRL intervino ejerciendo presión a las autoridades locales para que tomaran medidas y su mensaje llegó a todo el país. Bangladesh se convirtió en el primer país en introducir en su constitución nacional la problemática del cambio climático y su Gobierno ha adoptado como propios

los objetivos del CARP. Además, el Gobierno de Bangladesh, tras una investigación por parte de las autoridades locales y debates en el parlamento, exigió a Syngenta una compensación para los agricultores afectados.



Apoyar a las ONG y a las coaliciones nacionales que trabajan a nivel local y ayudar a las organizaciones comunitarias a que participen de forma eficaz a nivel nacional

“Trabajar con los otros” es un pilar principal de la filosofía de Oxfam. Al colaborar con una red amplia de socios, podemos participar en la construcción de una sociedad civil fuerte, vibrante e independiente, que sea capaz de entender, representar y trabajar en pro de los derechos, necesidades y aspiraciones de los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza.

Creemos que juntos podemos conseguir mucho más que por separado, trabajando codo con codo, compartiendo nuestros conocimientos, experiencias y recursos. Esto puede requerir trabajar con pequeñas organizaciones locales que comprenden el contexto local mil veces mejor que lo que nosotros podríamos alcanzar, o unirnos a coaliciones nacionales ya establecidas para que nuestros mensajes de campaña lleguen a un mayor número de personas.

Trabajar en colaboración significa que, por un lado, nosotros y nuestros socios aportamos un toque particular al trabajo que llevamos a cabo y, por otra parte, aprendemos unos de otros y nos beneficiamos de esta relación. A menudo, cuando trabajamos con ONG pequeñas, Oxfam les ayuda a desarrollar su capacidad organizativa y a convertirse en organizaciones fuertes y sostenibles, que seguirán funcionando sin la financiación de Oxfam. Así, realizamos una importante contribución a la construcción de una sociedad civil por derecho propio.

Oxfam también tiene una función importante que desempeñar a la hora de conectar el nivel local con el nacional o internacional, y viceversa. Podemos aportar una perspectiva nacional a una organización local más pequeña, lo que le permitirá obtener un alcance y un impacto mayor que si se limitara a trabajar a nivel local. En otros casos, Oxfam cuenta con contactos e influencia a nivel local de los que podrían beneficiarse nuestros socios a nivel nacional, por ejemplo, ayudándoles a que incluyan en sus promociones las experiencias vividas por hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza. Pero, por encima de todo, sean como sean los vínculos con nuestros socios, en un sentido o en otro, podemos ayudar a que los encargados de tomar las decisiones escuchen a los hombres, mujeres y jóvenes pobres y que estos puedan hablar por sí mismos sobre los problemas que afectan a su vida.

Ayudar a la sociedad civil afgana a consolidar la paz

El proyecto de Oxfam “With and Without the State” (Con y sin el Estado, WWS), puesto en marcha en Afganistán, busca reforzar la sociedad civil apoyando el desarrollo de una red nacional de organizaciones de sociedad civil, la Afghan Civil Society Organisation Network for Peace (ACSONP), así como apoyando a la red, y a la sociedad civil en su sentido más amplio, a establecer vínculos con los que ejercen el poder y a llevar a cabo actividades para la consolidación de la paz.

ACSONP aglutina unas 100 organizaciones de provincias de todo el país, representa muchos intereses e incluye a organizaciones comunitarias y nacionales que trabajan por la salud, la educación, la consolidación de la paz, la incidencia, la ayuda humanitaria y los derechos de las mujeres. Esta red existe desde 2006 pero el apoyo recibido por Oxfam desde 2011 le ha permitido ganar vitalidad y fuerza. Inicialmente, Oxfam ayudó a analizar las capacidades de esta red y las de las organizaciones que la conforman mediante una herramienta de autoevaluación que evaluaba áreas como la incidencia y la gestión financiera y de proyectos. Basándose en esta evaluación, Oxfam está ofreciendo apoyo para desarrollar una red más eficaz y reforzar las capacidades de los miembros de la organización.

La red cuenta ahora con una visión bien desarrollada, una misión, objetivos de trabajo, un liderazgo pujante y un núcleo compuesto por 25 organizaciones activas. El papel de Oxfam es ofrecer apoyo técnico y son las propias organizaciones las que controlan claramente la red. Firmaron un Acuerdo de entendimiento sobre su propio funcionamiento y redactaron una estrategia de incidencia y un plan de acción. Los miembros, haciendo uso de las competencias recientemente adquiridas en materia de participación y de gobernanza, eligieron un presidente y un grupo de control. Este grupo directivo representa a toda la diversidad presente en los grupos de interés de la red, incluidos los derechos de las mujeres. De las seis organizaciones representadas, tres son organizaciones de mujeres, al igual que la que preside la red.

Actualmente, Oxfam está ayudando a ACSONP a crear vínculos con la sociedad civil en su sentido más amplio y con los que ejercen el poder; y a llevar a cabo actividades de consolidación de la paz. La ACSONP está realizando estudios sobre las acciones a nivel comunitario y favoreciendo la celebración de audiencias provinciales sobre la consolidación local de la paz, centradas especialmente en el papel de las mujeres y de los jóvenes. Además, la red facilita la participación de la sociedad civil en su sentido más amplio en este tipo de actividades, por ejemplo, celebrando

mesas redondas sobre el papel del sector privado y dirigiendo proyectos piloto sobre la participación de este sector.

En Afganistán, los actores del proyecto WWS colaboran también a escala nacional con las partes interesadas para asegurarse de que la sociedad civil se implica en las estrategias de consolidación de la paz. Las actividades en cuestión incluyen la incidencia a favor de una estrategia de consolidación de la paz inclusiva, el compromiso del consejo High Peace Jirga, de los parlamentarios, de los ministros claves y de los gobernadores de las provincias, así como investigaciones y análisis políticos sobre las actividades de consolidación de la paz.

Creación de un espacio para la sociedad civil en Laos

Laos ha sufrido una falta de concienciación respecto a la importancia del papel de la sociedad civil. Muchos no son conscientes de que la sociedad civil puede contribuir a reducir la pobreza y a promover los derechos de los grupos marginados. Por un lado, encontramos a una sociedad civil fragmentada y sin competencias y, por otro lado, un Gobierno falto de capacidad suficiente para trabajar con la sociedad civil.

Como respuesta a esta situación, Oxfam Novib se asoció con la ONG internacional Cord para dotar a la sociedad civil y al Gobierno de la capacidad necesaria para trabajar de forma conjunta y eficaz en la elaboración de políticas. Oxfam organizó talleres para proporcionar a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) formación sobre organización y ofrecerles la oportunidad de establecer contactos. El proyecto también proporcionó a siete OSC clave orientación y asesoramiento sobre captación de fondos, gestión de relaciones, planificación estratégica y seguimiento y evaluación. Los funcionarios recibieron formación sobre la nueva legislación que regula las OSC. Oxfam y Cord crearon un consorcio de ONG internacionales y partes interesadas para perfilar actividades destinadas a desarrollar la capacidad de la sociedad civil.

Gracias a esto, actualmente, las OSC se organizan mejor y desarrollan programas eficaces. Varias han colaborado con las autoridades locales, y se han establecido redes para la sociedad civil. Hay una creciente concienciación del papel y de las funciones de la sociedad civil en Laos, así como de la nueva legislación, lo que ha traído consigo un aumento en el registro de OSC y del reconocimiento de las mismas. El proyecto ha incrementado también la capacidad del Gobierno para involucrar a las OSC en la planificación y en la toma de decisiones. La sociedad civil se está volviendo más segura, responsable e integradora; capaz de trabajar con el Gobierno y otros agentes en pro de los derechos humanos, la igualdad de género y la atención a las necesidades de los grupos marginados.

Analizar e influir en las tradiciones, creencias, actitudes y comportamientos

En cada sociedad, existen actitudes y creencias fuertemente arraigadas sobre los diferentes papeles de los individuos en la sociedad, sus capacidades y los

comportamientos que se ven apropiados. A menudo, estas creencias consideran a las mujeres o a otros grupos minoritarios como inferiores, menos competentes o con un valor inferior que los hombres o el grupo dominante. Este tipo de consideraciones traen consigo prácticas discriminatorias que les impiden disfrutar de las mismas oportunidades que el resto. Estas prácticas pueden estar tan ancladas en la sociedad que se tomen como algo normal y el grupo discriminado las acepte y perpetúe. La cultura y la religión se utilizan a menudo para justificar las creencias y prácticas discriminatorias así como para mantener los desequilibrios de poder existentes, insinuando que no están sujetas a cuestionamiento ni a modificación.

Puede resultar complicado y delicado influir en las actitudes y creencias, especialmente cuando están estrechamente ligadas a la cultura y a la religión, pero no podemos esperar que estos cambios se produzcan de otro modo. Es importante recordar que las prácticas culturales y religiosas no son estáticas: pueden cambiar y lo hacen. Además, dentro de un grupo, no todos comparten la misma opinión y no hay un único modo de actuar.

Cambiar la cultura y las actitudes en Malawi

En Malawi, Oxfam ayuda al Centro de recursos legales de las mujeres (Women's Legal Resource Centre, WOLREC) a trabajar en 120 pueblos y permitir que las comunidades analicen, evalúen y redefinan sus prácticas culturales. Se enseñó a cincuenta mediadores procedentes de una selección de pueblos cómo celebrar mesas redondas con los miembros de las comunidades para determinar y debatir los impactos positivos y negativos de diferentes prácticas culturales como la iniciación, el intercambio de mujeres, la abstinencia durante el embarazo y la menstruación, y la "purificación" sexual. Después plantearon soluciones sobre lo que necesitaban rectificar, reforzar o eliminar y estudiaron el modo de asegurar la rendición de cuentas de cada uno ante el resto. Los grupos estaban dirigidos por líderes tradicionales que, tras la reticencia inicial, se convirtieron en muchos casos en actores activos de incidencia del cambio.

Se realizó un seguimiento de los cambios, se recopilaron pruebas de los resultados y se entregó toda esta información a las comunidades para que pudieran juzgar por ellas mismas si se habían producido los cambios. El estudio de referencia de WOLREC mostró que la violencia contra las mujeres afectaba previamente al 60% de los hogares y que, dos años después, parecía haber descendido hasta el 25-30%. Las mujeres entraron a formar parte de tribunales de jefes dominados por los hombres, y así aumentaron el acceso de las mujeres a la justicia. La propagación del VIH se ralentizó y un mayor número de niñas pudieron asistir a la escuela.

Ahora, las parejas hablan abiertamente sobre sus relaciones, que han mejorado, sobre su apertura y su felicidad general; y explican también ante todo el mundo cómo han cambiado numerosas prácticas culturales nefastas. Aproximadamente un año después del inicio del programa, una gran parte de mujeres solicitaron ayuda para aumentar su independencia económica. Se implantaron en los pueblos planes de ahorro y de préstamos, lo que aumentó los ingresos familiares, permitió el pago de los gastos de escolarización y facilitó la gestión de las emergencias o de impactos imprevistos en las familias.

En un primer momento, los cambios de poder logrados correspondían al poder interior, que posiblemente sea el más importante: formación a las mujeres para aumentar la confianza en sí mismas, sensibilización sobre los derechos, medidas destinadas a concienciar a las comunidades sobre su propio poder para cambiar las prácticas y participar en acciones colectivas. También se produjeron cambios en el poder colectivo. Las relaciones entre los hombres y mujeres han cambiado: los hombres están más dispuestos a que ellas tomen decisiones; las mujeres reafirman sus opiniones y asumen su responsabilidad en la obtención de ingresos. Así, ambos pueden poner sobre la mesa sus preocupaciones. Además, se afianza el poder de exigir responsabilidades gracias a ordenanzas que sancionan a aquellos que incumplan los acuerdos establecidos.

Medidas que puede tomar:

- llevar a cabo un análisis completo de cada área del proyecto para comprender mejor las actitudes, creencias y comportamientos socioculturales que pueden frenar los cambios;
- utilizar métodos participativos para favorecer el debate entre los grupos excluidos y para que conozcan sus nuevas posibilidades;
- utilizar diferentes técnicas de sensibilización para que tanto el grupo afectado como la sociedad general sean conscientes de los problemas que sufren los discriminados;
- estar preparados para escuchar declaraciones negativas y pensar estrategias o argumentos para rebatirlas;
- recopilar hechos, cifras e historias sobre la situación que desea cambiar con el objetivo de demostrar que los problemas son reales e importantes;
- recopilar ejemplos de “éxitos” para demostrar que la cultura no es estática que las diferentes comunidades tienen diferentes modos de actuar;
- identificar a “campeones” y modelos que pueden influir e inspirar a otros;
- encontrar modos de conseguir que los grupos dominantes se impliquen para que sean conscientes de su papel en la incidencia del cambio y no se sientan amenazados por este;
- recordar que las actitudes y creencias que desea modificar se encuentran profundamente arraigadas y que será necesaria una atención constante a largo plazo para cambiarlas. No desanimarse: reconocer que los pequeños pasos hacia el objetivo final no son intrascendentes y celebrarlos como si fueran éxitos.

Reforzar el poder interior, colectivo y de acción de los individuos

A menudo, los hombres, mujeres y jóvenes más pobres y excluidos han sido víctimas de discriminaciones y desatención durante décadas y apenas confían en sí mismos. Por consiguiente, aceptan su situación como la normal o como su destino, y se sienten impotentes para cambiarla. Por lo tanto, frecuentemente, nuestros programas empiezan ayudando a estas personas a

adquirir un sentimiento de identidad personal, y a comprender que existen alternativas y que ellos mismos pueden ser partes activas en el cambio. Esto es lo que denominamos el poder interior.



Tal y como explicó una participante del proyecto *Alzando la voz* en Nepal: *“Nosotras [las mujeres] hemos sido invisibles ya que no podíamos expresar nuestras opiniones. No podíamos hablar porque ni nuestras familias ni la sociedad nos animaron nunca a hacerlo. Ahora nos damos cuenta de que romper ese silencio no es tan complicado como pensábamos”*.

Reforzar el poder colectivo en el valle del Jordán

Una evaluación de nuestro programa de trabajo durante tres años con los jóvenes del valle del Jordán demostró la necesidad de reforzar los vínculos con otros grupos de la comunidad para crear un enfoque más activo y unificado del desarrollo comunitario.

Oxfam grabó vídeos que permitieron sacar a la luz las diferentes necesidades de cada pueblo. Uno de los problemas localizados fue el paro entre las mujeres. Las mujeres nos contaron cómo trabajaban antes en el sector agrícola pero, actualmente, el agua y las tierras están controladas por Israel, por lo que el paro aumenta. Insistieron en que querían un proyecto que trajera consigo ingresos y subrayaron la importancia del papel de las mujeres en la producción y en la alimentación de sus familias. En otros pueblos destacaron otros problemas como la falta de actividades para los jóvenes, de electricidad, de atención sanitaria, de agricultura y el acceso a las tierras. Además, expusieron las limitaciones que sufren las mujeres en los pueblos más conservadores y tradicionales.

El mayor éxito de este proyecto fue que Oxfam consiguió reunir a la

población de estos pueblos para que reflexionaran juntas. “En lugar de pensar solamente en el agua de mi jardín, ahora pienso en el agua de todo el mundo en el pueblo. No me planteo únicamente el modo de comercializar mis productos, sino que comercializo los productos agrícolas para todo el pueblo.” (Nivine Sandouka Sharaf, newsletter sobre el aprendizaje MEEECIS, julio de 2010)

El poder de acción es importante para la capacidad de actuar y de hacerlo de manera autónoma para gozar de sus derechos potenciales, de su ciudadanía o de hacer escuchar su voz. Este incluye competencias de desarrollo incluidas en nuestros objetivos como, por ejemplo, formación sobre oratoria para personas que nunca han tenido la oportunidad de participar en las tomas de decisiones. Lo anterior también requiere encontrar formas innovadoras que permitan superar las barreras prácticas y de actitud que frenan la participación.

El poder de acción hace referencia a la fuerza y a la sinergia que pueden surgir de asociaciones y colaboraciones con otros, o mediante procesos de acción colectiva o de creación de alianzas. Oxfam puede desempeñar un papel esencial reuniendo a las personas, facilitando las relaciones y la solidaridad de los ciudadanos y ciudadanas independientemente de sus diferencias sociales, de clase, religiosas o económicas. Podemos utilizar métodos participativos para ayudar a las personas a aprender, a reflexionar y encontrar juntos soluciones a los problemas y, después, actuar en consecuencia, promoviendo la solidaridad y un sentido de acción colectiva.

Fomentar la participación juvenil

Los jóvenes menores de 25 años representan la mayor parte de la población (60%) de los países menos desarrollados⁴. Como demuestran los recientes acontecimientos acaecidos en los países de la Primavera Árabe, Senegal, Brasil y otras naciones, la juventud constituye un importante motor de cambio. Sin embargo, los lugares y espacios que los jóvenes tienen para participar y hacer que sus voces se escuchen suelen estar limitados por las jerarquías, las normas y las convenciones sociales, así como por cuestiones relacionadas con el género, la riqueza y el lugar de residencia. Esto puede mermar la participación de la juventud, incluso en las iniciativas de desarrollo destinadas a canalizar sus demandas.

No existe ninguna definición universalmente aceptada del concepto juventud. Es una interpretación social y cultural delimitada por una serie de indicadores como la edad, la dependencia financiera, la responsabilidad y la dependencia emocional de sus tutores. Estos indicadores varían en función de las culturas y los contextos. La relación entre las características de la juventud y sus edades puede cambiar dependiendo de los contextos nacionales y regionales, y en función de las personas y sus experiencias. Al igual que Naciones Unidas y otras muchas organizaciones como el Departamento para el Desarrollo Internacional (Department for International Development, DfID) de Reino Unido, Oxfam define a los “jóvenes” como personas con edades comprendidas entre los 15 y los 24 años.

⁴ Informe de la ONU de 2012 sobre las perspectivas de la población mundial

La juventud es una categoría que presenta múltiples facetas, y los espacios para la participación de los jóvenes difieren dependiendo de su educación, su posición social y económica, sus orígenes culturales, su género y sexualidad, las circunstancias de sus vidas, las experiencias y el contexto. La capacidad de la juventud para actuar, ejercer sus derechos y acceder a servicios queda determinada por sus circunstancias. Aunque la juventud como categoría suele quedar "excluida" de la esfera pública y de los principales procesos políticos, socioeconómicos y culturales, algunos grupos en particular son víctimas de exclusión por las instituciones y relaciones oficiales (como leyes y políticas) y por las no oficiales (tradiciones sociales y culturales, prácticas, actitudes y normas). De este modo, se les niega el acceso a los recursos, a los servicios, a los espacios y a las oportunidades que están abiertos a otros grupos sociales. La participación significativa de la juventud debe ser integradora, lo que requiere que el grupo de jóvenes sea representativo y la participación equitativa de jóvenes de todos los orígenes sociales.

El apoyo y la promoción de la ciudadanía activa de la juventud podría parecer algo obvio, pero requiere un cambio significativo en el enfoque y en la forma de pensar: pasar de "hacer para la juventud" a "hacer con la juventud" y, finalmente, "hacer mediante la juventud". La participación de la juventud conlleva la implicación activa, informada y voluntaria de los jóvenes en la toma de decisiones que les afectan a ellos y a sus comunidades. El DfID describe la participación de la juventud como el proceso por el cual los jóvenes adquieren mayores derechos y responsabilidades (ciudadanía): de ser los objetivos del compromiso comunitario pasan a involucrarse de forma activa en la planificación y puesta en marcha de las intervenciones de desarrollo.

Los proyectos de desarrollo pueden comprometer a los jóvenes, en orden ascendente de responsabilidad, como beneficiarios, socios y líderes. Esta última etapa de responsabilidad implica que los jóvenes trabajen con los adultos y se conviertan en profesionales del desarrollo y agentes políticos. Este es un objetivo clave de los procesos de empoderamiento de la juventud, en los que siempre hay que tener en cuenta los contextos locales, los valores y las prácticas culturales. En los países del sur, donde las jerarquías basadas en la edad suelen ser fuertes, la aprobación de los adultos resulta esencial para conseguir y mantener la participación juvenil. Es igualmente importante darse cuenta de que la participación es un proceso político que requiere una negociación continua con personas que "abren y cierran puertas", los líderes de la comunidad y religiosos y las personas que ocupan cargos de autoridad.

La implicación de la juventud resulta fundamental para la ciudadanía activa de la juventud y debería integrarse en las estructuras y en los procesos de Oxfam y de nuestros socios. Esta implicación de la juventud debería servir como ejemplo de los procesos e instituciones democráticos que pretendemos fomentar. En muchos contextos, esta implicación supone un desafío y puede encontrarse con la oposición de la comunidad, pero es necesario disponer de planes para pasar de las simples consultas a iniciativas lideradas y gestionadas por los jóvenes. Las intervenciones de la ciudadanía activa de la juventud resultarían contradictorias si no se demuestran los altos niveles de implicación de la juventud. El esfuerzo y los recursos necesarios son elevados, y deben ser adaptados a los planes organizativos de Oxfam y de sus socios. La importancia de maximizar la implicación de la juventud

radica en hechos como:

- la comunicación entre jóvenes reduce las jerarquías de edad, que suelen caracterizar las relaciones entre adultos y jóvenes;
- Oxfam consigue acceder más fácilmente a los jóvenes, especialmente a los más marginados;
- una mejor comprensión de las restricciones, los problemas y las aspiraciones de la juventud;
- la educación entre iguales proporciona un espacio para intervenciones más abiertas y negociadas, y el aprendizaje mutuo que pone de relieve los puntos de vista de los jóvenes;
- mayor dedicación juvenil en proyectos en los que los jóvenes participan de manera activa en la identificación de problemas, la preparación y la planificación de respuestas y su propia movilización;
- cuando se les trata como socios igualitarios, los jóvenes se sienten confiados, valorados y respetados, y aportan beneficios.

La orientación más efectiva hacia los jóvenes suele conseguirse acudiendo a los lugares en los que se encuentran estos, en lugar de intentar reunirlos en espacios determinados escogidos por adultos.

En lo referente al programa, es necesario desarrollar estrategias específicas, ponerlas en marcha y evaluarlas para mejorar el alcance y la implicación de las personas más marginadas en las actividades de la ciudadanía activa de los jóvenes. La participación equitativa de diversos grupos sociales ha de ser integral. Esto reviste particular importancia para aquellas personas que viven en zonas más rurales. Es probable que las restricciones contextuales y culturales requieran enfoques más personalizados y creativos para involucrar a las mujeres jóvenes y a las minorías, y garantizar la equidad. El desarrollo de prioridades y proyectos más adecuados al contexto requeriría tener en cuenta el estilo de vida de estos grupos, incluyendo, por ejemplo, factores como el trabajo doméstico, el aislamiento relativo y la distancia de las comunidades rurales y otras exigencias específicas de diferentes grupos de jóvenes.

Se ha probado el **uso de la radio, de las TIC, de las redes sociales, del baile, de la música y del rap** para atraer a los jóvenes, aumentar la comunicación entre ellos y otras partes interesadas, mejorar el alcance, proporcionar espacios seguros para la participación e informar sobre sus progresos y éxitos. Por lo general, estos elementos pueden utilizarse para la incidencia, la participación y la comunicación de la ciudadanía activa de la juventud y para apoyar y resaltar métodos de intervención más tradicionales que combinan estrategias formales (audiencias públicas, grupos de presión) con informales (actos sociales).

Las estrategias para involucrar e incluir a los jóvenes en programas y proyectos **requieren formación tanto para los profesores adultos como para los jóvenes implicados**. En línea con la relevancia concedida al perfil

activo, a la incidencia de la reivindicación de los derechos y a la adopción de un papel como agentes del cambio, resulta fundamental que el aprendizaje activo y la cualificación sean componentes clave de los proyectos de formación y de intervención para la ciudadanía activa de la juventud.

Movilización de la juventud de Mali

En Mali, parte del programa *Mis Derechos, Mi Voz (My Rights, My Voice, MRMV)* se centra en la movilización de los jóvenes para reivindicar sus derechos fundamentales. En las recientes elecciones presidenciales, los jóvenes fueron el elemento central de las actividades del MRMV. Por un lado, concienciaron a los candidatos a fin de conseguir su compromiso para fomentar la salud y la educación, esenciales para el desarrollo de la juventud. Y, por otro lado, con el apoyo de las OSC, se dirigieron a los ciudadanos para fomentar el voto, especialmente entre la juventud.

Para conseguir el apoyo de la sociedad civil, Oxfam formó una alianza estratégica con otras OSC y los medios de comunicación, y organizó un taller para coordinar las actividades. El programa MRMV del Consejo Consultivo de la Juventud (Youth Consultative Council) se encargó de la movilización y de la coordinación de las organizaciones juveniles.

Entre otras estrategias, reunieron a 400 jóvenes para grabar un anuncio de televisión, emitido a nivel nacional, que invitaba a la gente a votar a los candidatos que apoyaban la prestación de servicios sociales básicos. Los grupos juveniles organizaron un debate de radio y dos caravanas de sensibilización que recorrieron la capital. Estas caravanas organizaron espectáculos en mercados, plazas y recintos deportivos, instando a la gente a votar a los candidatos que apoyaban la prestación de servicios sociales. También organizaron una conferencia de prensa para dar a conocer su manifiesto sobre servicios sociales, y pidieron a los candidatos que firmasen cartas de compromiso en las que prometían mantenerse fieles a sus promesas en materia de servicios sociales. Estos compromisos firmados se utilizarán para exigir responsabilidades al nuevo presidente.

Como resultado, gran parte de la población, en especial los jóvenes, acudieron a votar. La juventud tomó conciencia de su papel en la reivindicación de sus derechos en un proceso electoral y, al mismo tiempo, aumentó la sensibilización de los candidatos sobre los asuntos relacionados con la juventud y las OSC. La campaña reforzó las capacidades organizativas y de actuación de los jóvenes, que ahora trabajan en la creación de una coalición nacional de la juventud. Ante esta oportunidad, la juventud tomó la iniciativa y se comprometió a reivindicar sus derechos.

Medidas que puede tomar:

- ayudar a los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza y exclusión a entender sus derechos y ser conscientes de su propio potencial utilizando diferentes métodos participativos, como la metodología REFLECT o grupos de debate estándar o dirigidos;
- ofrecer información sobre derechos, la forma de reivindicarlos y la importancia de la participación, así como oportunidades para participar en los procesos de toma de decisiones;
- ayudar a los hombres, mujeres y jóvenes a reflexionar e identificar las capacidades personales que ya tienen, las que les gustaría reforzar y las que podrían ayudar a otros a reforzar;
- ayudar a los hombres, mujeres y jóvenes a desarrollar competencias prácticas para la participación y el liderazgo como, por ejemplo, competencias técnicas, planificación de proyectos, evaluaciones de necesidades, redacción de propuestas, la participación en reuniones y la toma de la palabra en público. Estas aptitudes les permiten exponer argumentos, defender sus intereses y crear redes de apoyo.
- ofrecer posibilidades para poner en práctica esas capacidades en un entorno seguro;
- reunir a los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza y exclusión porque “la unión hace la fuerza” y permitirles crear redes de ayuda mutua;
- ayudar a los hombres, mujeres y jóvenes a desarrollar un espíritu crítico para que lleven a cabo un análisis colectivo de su situación y comiencen a identificar las posibles soluciones.

Herramientas y recursos

Apoyar a las ONG, las coaliciones y las organizaciones comunitarias nacionales

The Partnership Companion

Un recurso práctico para el personal del programa, que ilustra el buen funcionamiento de una colaboración y ofrece consejos sobre la aplicación de la política de colaboración de Oxfam.

The Partnership Companion: Introduction

The Partnership Companion: Setting up a Partnership

The Partnership Companion: Selecting Partners

The Partnership Companion: Building Strong Relations

The Partnership Companion: Building and Exit Planning

The Partnership Companion: Learning and Reporting

Rough Guide to Working in Coalition

Introducción de dos páginas sobre el trabajo eficaz en coalición.

Power Tools for Policy Influence in Natural Resource Management, IIED

Este sitio web que presenta diferentes “herramientas de poder” para ayudar a las personas marginadas y a sus defensores a ejercer una mayor influencia positiva sobre las políticas de recursos naturales. Estas herramientas también son aplicables a otras áreas. El sitio está dividido en herramientas de comprensión, de organización, de compromiso y de control.

PG Exchange Toolkit

Este completo conjunto de herramientas ofrece información sobre nueve categorías de prácticas de gobernanza participativa, con más de 30 enfoques y herramientas. Cada sección incluye los beneficios de utilización de un enfoque, los retos y las enseñanzas así como una sección de recursos con vínculos a otros conjuntos de herramientas. Este conjunto de herramientas abarca la información pública, educación y deliberación, incidencia y voz ciudadana, diálogo público, elecciones, política y planificación, presupuestos y gastos públicos, seguimiento y evaluación de los servicios públicos, y vigilancia pública.

Tools to Support Transparency in Local Governance, Transparency International

Conjunto de herramientas destinadas a apoyar la incidencia y el refuerzo de las capacidades para la aplicación de principios de buen gobierno urbano. Las temáticas tratadas son: la evaluación y el seguimiento; el acceso a la información y la participación pública; la ética; la profesionalidad y la integridad; las reformas institucionales; y la determinación de problemas específicos.

Building Responsive States: Citizen Action and National Policy Change

Este documento de información y los estadios de casos adjuntos, redactados por el Instituto de estudios sobre el desarrollo (Institute of Development Studies, IDS) analizan ejemplos positivos de acción ciudadana y destacan cómo el Gobierno, los donantes y las organizaciones de la sociedad civil pueden ayudar a la ciudadanía a impulsar el cambio de las políticas nacionales en materia de defensa de las personas más pobres.

Programme Insights: Speaking Out

Esta serie de doce artículos reúne experiencias, enseñanzas y buenas prácticas extraídas de los programas de Oxfam GB, donde se describen diferentes modos de reforzar la participación de las personas en situación de pobreza para que se conviertan en ciudadanos y ciudadanas activos e influyan en las decisiones políticas.

Enfoques de la rendición de cuentas social

South Asia Social Accountability Network

Ofrece un resumen general de diferentes enfoques de la rendición de cuentas social y consejos sobre cómo llevarlos a cabo.

Affiliated Network for Social Accountability in East Asia and the Pacific (ANSA-EAP)

Un sitio web con información sobre la red de afiliados para la rendición de cuentas social en Asia oriental y en el pacífico (Affiliated Network for Social Accountability in East Asia East Asia and the Pacific, ANSA-EAP) y sus herramientas de rendición de cuentas social.

The Public Affairs Centre (PAC)

Este centro es mundialmente conocido por sus pioneros estudios comparativos utilizados para mejorar los servicios públicos. También trabaja en la transparencia electoral, herramientas de seguimiento de la calidad de los tra-

bajos públicos y hace poco lanzó auditorías sobre la ley del derecho a la información y la de la garantía del empleo rural nacional en India.

Accountability: Quality and Equity in Public Service Provision, ActionAid

Este manual muestra cómo los hombres y las mujeres pueden implicarse en la exigencia de rendición de cuentas por los servicios proporcionados. Ofrece información sobre las fichas de evaluación comunitarias, las encuestas participativas de seguimiento de los gastos así como auditorías sociales y de seguimiento del presupuesto.

Folio: Customised Learning Modules for Social Accountability and Good Governance, ANSA-EAP

Esta serie de ocho modelos de formación sobre la rendición de cuentas social trata los siguientes temas: la comprensión del marco de trabajo de la rendición de cuentas social; el valor de la rendición de cuentas social y el compromiso constructivo entre el Gobierno y los grupos de ciudadanos y ciudadanas; la constitución de un grupo de facilitadores y profesores sobre rendición de cuentas social; la formación con intermediarios de la formación; la planificación estratégica para iniciativas de rendición de cuentas social; la orientación y el coaching para la rendición de cuentas social; y la puesta en marcha de balances de ciudadanos y ciudadanas y de fichas de evaluación comunitarias.

Citizen Report Card Learning Toolkit

Recurso de e-learning para comprender la aplicación de los procesos de las fichas de evaluación comunitarias.

People and Participation.net

Este sitio web ofrece una lista exhaustiva de los mecanismos de rendición de cuentas social.

Reforzar el trabajo presupuestario

Breathing Life into Democracy: The power of participatory budgeting

Una vista general detallada de los orígenes y desarrollo del presupuesto participativo, de las razones de su importancia actual y sus puntos fuertes y débiles.

Dignity Counts: A guide to using budget analysis to advance human rights

Esta obra sirve de referencia para las organizaciones de la sociedad civil y otras sobre cómo usar un análisis presupuestario como herramienta para evaluar el cumplimiento de las obligaciones de un Gobierno respecto a sus obligaciones de derechos económicos, sociales y culturales. El objetivo de esta obra es ofrecer información a los activistas que trabajan a favor de los derechos humanos y a los que se dedican al análisis de los presupuestos.

How to Do a Gender-Sensitive Budget Analysis

Este manual se basa en los datos procedentes de países que ya cuentan con presupuestos sensibles al género, o países que están introduciendo esta política. Muestra la variedad de enfoques en diferentes países y trata las problemáticas, métodos y estrategias del primer año de puesta en marcha de este ejercicio de análisis. Su orientación es eminentemente práctica, e incluye teorías, ejemplos, cuestiones para debatir y las bases de una serie de talleres estructurados para los profesionales.

Budgets: Revenues and Financing in Public Service Provision

Guía sobre los presupuestos, desde el ciclo presupuestario, los ingresos y los impuestos hasta la descentralización fiscal y la justicia de ingresos local.

Economic Literacy and Budget Accountability for Governance Handbooks, ActionAid

Serie de manuales sobre diferentes aspectos del trabajo de la rendición de cuentas presupuestaria.

Bibliografía complementaria

Global changes and civil society, INTRAC

Este artículo analiza los desafíos a los que se enfrenta la sociedad civil en una época de cambios globales ampliamente subestimados y sin precedentes. Alimenta el debate internacional estableciendo el contexto, describiendo algunos de los cambios principales y examinando los medios por los que la sociedad civil podría adaptarse a estos.

Capacity-Building: An approach to People-Centred Development

La temática abordada en este libro es la de los modos específicos y prácticos con los que las ONG pueden ayudar a las personas a reforzar las capacidades que ya poseen. Revisa los tipos de organizaciones sociales con las que podrían trabajar las ONG.

A Ladder of Citizen Participation, Sherry R Arnstein and Children's Participation: From Tokenism to Citizenship, Roger Hart

Dos marcos de trabajo para guiar la reflexión sobre diferentes niveles de participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones.

Introducing Participatory Approaches, Methods and Tools

Módulo de formación sobre el modo de aplicar los métodos participativos.

People and Participation

Sitio web con una lista exhaustiva de métodos participativos y consejos sobre cómo y cuándo utilizarlos.

Rough Guide to REFLECT

Introducción de dos páginas sobre la metodología REFLECT, un enfoque del aprendizaje para adultos que vincula la educación con las problemáticas generales del desarrollo y del cambio social.

The REFLECT Mother Manual

Una guía para usar la metodología REFLECT, con información sobre diferentes técnicas participativas.

Haki Zetu: ESC Rights in Practice, Amnesty International Netherlands

Una serie de manuales que ofrece consejos paso a paso sobre cómo los grupos de la sociedad civil pueden aplicar las herramientas africanas e internacionales de derechos humanos a su trabajo con las comunidades a nivel local.

The International Institute for Environment and Development (IIED)

Este sitio web ofrece una serie de herramientas jurídicas sobre el empoderamiento de la ciudadanía.

PG Exchange Toolkit

Este completo conjunto de herramientas ofrece información sobre nueve categorías de prácticas de gobernanza participativa, con más de 30 enfoques y herramientas. Cada sección incluye los beneficios de utilización de un enfoque, los retos y las enseñanzas así como una sección de recursos con vínculos a otros conjuntos de herramientas. Este conjunto de herramientas abarca la información pública, educación y deliberación, incidencia y voz ciudadana,

diálogo público, elecciones, política y planificación, presupuestos y gastos públicos, seguimiento y evaluación de los servicios públicos, y vigilancia pública.

Tools to Support Transparency in Local Governance, Transparency International

Conjunto de herramientas destinadas a apoyar la incidencia y el refuerzo de las capacidades para la aplicación de principios de buen gobierno urbano. Las temáticas tratadas son: la evaluación y el seguimiento; el acceso a la información y la participación pública; la ética; la profesionalidad y la integridad; las reformas institucionales; y la determinación de problemas específicos.

My Rights My Voice

Este programa involucra a los niños, niñas y jóvenes marginados en la reivindicación de sus derechos a la sanidad y a la educación en ocho países. Remítase a <http://myrightsmyvoice.ning.com/>

• 2. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y A LA TECNOLOGÍA

“Las personas no comen información, pero sin esta se morirán de hambre”
Priscilla Nyokabi

“La libertad de información es un derecho humano fundamental y (...) la piedra angular de todas las libertades a las que la ONU está consagrada”
Resolución de la Asamblea General de Naciones Unidas 59(I) de 1946

La libre circulación de información fiable, relevante y puntual es una condición previa para garantizar que las personas puedan participar de manera significativa en las decisiones que les afectan y exigir responsabilidades a los dirigentes. En una sociedad en la que la información evoluciona rápidamente, el acceso a esta y la capacidad para generarla, reformularla y difundirla influye, de manera cada vez más trascendental, en las estructuras de poder sociales y políticas. La información es poder y constituye un elemento central en el empoderamiento de las personas marginadas ya que les permite crear conocimiento y desarrollar un pensamiento crítico que supone un reto para los que tienen el poder. La falta de acceso a la información puede impedir que los hombres, mujeres y jóvenes comprendan su propia situación y, por consiguiente, su capacidad de idear soluciones por ellos mismos.

Sin embargo, el control y la generación de información son armas de doble filo y pueden convertirse en una poderosa herramienta de control y opresión. La falta de información perpetúa la pobreza tanto como la falta de ingresos. Las personas desfavorecidas, especialmente las mujeres y las minorías, son las que habitualmente tienen menos acceso a la información. Y a esto se suma el hecho de que suelen carecer de capacidades, aptitudes y medios para compartir y recibir información. En el polo contrario, aquellos que están en el poder tienden a monopolizar las fuentes de información para mantener su *statu quo*. Una forma de excluir a las personas pobres es mantenerlas desinformadas y, por lo tanto, sin posibilidad de adquirir conocimientos. Los grupos de interés y los funcionarios gubernamentales pueden fomentar una cultura del secretismo y la ignorancia de la población, ocultando información y conocimientos para mantener su poder y el orden establecido. El mal gobierno necesita del secretismo y la ignorancia para sobrevivir. La corrupción, el despilfarro de los recursos públicos y la ineficacia en la prestación de los servicios públicos solo pueden prosperar si el acceso a la información sobre los responsables de la gestión de los servicios públicos es limitado o inexistente.

Por lo tanto, la libre circulación de la información es un elemento esencial para dar poder a las personas marginadas, para que puedan hacer que sus voces sean escuchadas y exigir responsabilidades. El acceso a la información fiable, relevante, comprensible y puntual permite a las personas participar de manera significativa en la gobernanza, contando con argumentos claros y decisiones fundadas. Obtener información comprensible, relevante y precisa a

tiempo permitirá a los grupos marginados adoptar una postura fundada (por ejemplo, sobre una nueva política de los servicios de salud públicos o el impacto sobre el medio ambiente y sus medios de vida del proyecto de construcción de una presa en su comunidad). Las personas marginadas, cuando pueden comunicarse y compartir opiniones, son capaces de organizarse por sí mismas y crear solidaridad y grupos de intereses comunes.

Los hombres, mujeres y jóvenes residentes en comunidades rurales aisladas de Armenia apenas tienen acceso a la información y desconocen gran parte de las nuevas políticas gubernamentales que afectan a sus vidas, incluidos los servicios sanitarios a los que tienen derecho. Oxfam GB ha estado probando nuevos métodos de información como, por ejemplo, el envío de avisos por SMS para informar a la población sobre el paquete básico de beneficios sanitarios ofrecido por el Estado y sobre los defensores del pueblo en materia sanitaria a los que pueden dirigirse los miembros de la comunidad para solicitar consultas gratuitas para recuperar sus derechos a la salud de los que habían sido privados.

Oxfam define el concepto de acceso a la información como: *“acceder, generar, procesar y comunicar información en el contexto de las estructuras de gobierno que puede contribuir al empoderamiento de los grupos marginados y a la rendición de cuentas por parte de los responsables.”*

Oxfam debe trabajar para asegurar la creación y protección de flujos de información libre entre las personas marginadas y las que ejercen el poder y viceversa. Gracias a esto, los individuos marginados estarán mejor preparados para ejercer su derecho de acceso, recepción e intercambio de información. Además, sabrán cómo utilizar la información que afecta a sus vidas y, por lo tanto, tendrán el poder y las herramientas necesarias para exigir responsabilidades a los que ejercen el poder. Para conseguirlo, Oxfam adoptará las siguientes medidas:

- Utilizar y promover políticas de divulgación de información, estándares internacionales y leyes que garanticen el derecho a la información. Pueden incluirse aquí el trabajo por una legislación para el acceso a la información, el índice de transparencia en la industria extractiva, el principio del Consentimiento libre, previo e informado, la Alianza para el gobierno abierto, la incidencia de políticas proactivas de divulgación de información de las organizaciones intergubernamentales así como la transparencia en la ayuda (por ejemplo, defender el cumplimiento de los estándares establecidos en la Iniciativa internacional para la transparencia de la ayuda).
- Utilizar herramientas de seguimiento presupuestario y de justicia fiscal para aumentar el acceso a la información presupuestaria. Los presupuestos (tanto la información relativa a los ingresos por impuestos como las partidas de gastos) son uno de los ejemplos más claros de la importancia del acceso a la información que obra en poder de los organismos públicos.
- Mejorar la capacidad de los grupos marginados (especialmente mujeres y jóvenes) para recibir y transmitir información a través dispositivos móviles con conexión a Internet. Esto les puede ayudar a generar y

compartir información, ideas y opiniones propias (cobertura y periodismo ciudadano). Así, pueden también organizarse y movilizar el apoyo de manera más fácil y eficaz. A la hora de utilizar estas herramientas, es necesario tener en cuenta la seguridad de los usuarios. La defensa de la libertad en Internet y la formación en el uso seguro de herramientas en línea y móviles también pueden formar parte de las actividades de Oxfam. Es importante ser consciente de que muchas comunidades pueden tener problemas para acceder a la tecnología. En estos casos, la información digital no les resultará muy útil, por lo que hay que procurar tomar medidas para que reciban la información de otro modo.

- Trabajar con los medios tradicionales (especialmente la radio) y ayudarles a aumentar la disponibilidad y la calidad de los canales de información. Los medios tradicionales siguen constituyendo un poderoso motor para alcanzar la libertad de información. Son vehículos de comunicación y expresión fundamentales y, por consiguiente, su capacidad para llevar a cabo su actividad de forma independiente resulta crucial para la libertad de información. Los medios tradicionales pueden ayudar a la gente a tomar decisiones fundadas y pueden resultar esenciales para dar voz a las comunidades marginadas.
- Empezar litigios estratégicos (por ejemplo, en los tribunales) para obtener y divulgar información relacionada con la gobernanza y las políticas que el Gobierno preferiría ocultar a la opinión pública.
- Mejorar el acceso a la información que necesitan las personas pobres para participar en la toma de decisiones y perseverar ante posibles convulsiones, tensiones y situaciones de incertidumbre (como advertencias previas e información meteorológica y del mercado).

Utilizar las tecnologías adecuadas

En las manifestaciones, los mítines y las audiencias públicas se puede presionar a los que ejercen el poder y transmitirles las peticiones de la ciudadanía. No obstante, estos últimos años, el uso de tecnologías como los teléfonos móviles ha creado otras formas de movilización pública y de solidaridad en todo el mundo, y estas tecnologías se han convertido en importantes plataformas capaces de denunciar rápidamente cualquier falta de transparencia. Podemos aprovechar las oportunidades que nos brindan las nuevas tecnologías para aumentar la eficacia de nuestros programas a nivel local, y como herramientas para promocionar la rendición de cuentas y movilizar a la gente.

En Camboya, un proyecto piloto para mejorar las conexiones entre las dirigentes locales demostró que el uso de tecnologías móviles permitió alcanzar resultados positivos totalmente inesperados.

Conectar a las mujeres en Camboya

Women for Prosperity (WfP) ha sido socio de Oxfam desde hace muchos años, y se ha centrado especialmente en promover las aptitudes de liderazgo de las mujeres. Oxfam ha apoyado el trabajo de WfP para abordar los desafíos a los que se enfrentan las mujeres a la hora de participar en los procesos formales de toma de decisiones y los retos que deben superar, una vez elegidas,



para ejercer un liderazgo eficaz.

Nanda Pok es la fundadora de Women for Prosperity. Para organizar reuniones con las consejeras de la comunidad involucradas en el proyecto y reunir a todas las participantes, diseminadas en diferentes pueblos, tenía que hacer 45 llamadas. La mayoría de las mujeres no tenían teléfono propio, lo compartían con los miembros de la familia o pertenecía a sus respectivos maridos.

Gracias a la ayuda de 500 libras esterlinas del fondo de visión digital (Digital Vision fund) de Oxfam, la WfP pudo comprar teléfonos para las consejeras y enseñarles cómo utilizar los SMS en jemer. Los teléfonos escogidos eran rosas, para disuadir a los hombres de utilizarlos. Una herramienta gratuita llamada Frontline SMS permite a Nanda enviar mensajes masivos con un simple clic.

El objetivo del uso de estos teléfonos era facilitar la coordinación y la comunicación en el grupo, así como informar a las mujeres de los precios actuales de los bienes agrícolas, y que ellas pudieran comunicárselos a los miembros de su comunidad.

Tal y como se había previsto, los teléfonos permitieron ganar tiempo a las mujeres ya que no se veían obligadas a recorrer largas distancias en bicicleta para hablar con otras consejeras o miembros de la comunidad. Además, estas utilizaban también sus teléfonos para ayudar a los miembros de su comunidad en cualquier situación, especialmente, para atender a las necesidades de las mujeres.

“Por la noche, es muy útil tener un teléfono, así podemos ayudar a las mujeres que están dando a luz”, explica Seng Chathou, consejera de la comunidad de Treal, en el distrito de Baray (centro de Camboya). Otra consejera, Chea Kimhong de la comunidad de Angdong Por, añade “cuando se produce un caso de violencia de género, los aldeanos pueden llamarme y así voy directamente a prestar ayuda. Antes, tenían que venir hasta mi casa y llamar a la puerta.”

Los individuos y las organizaciones de la sociedad civil utilizan cada vez más **los medios de comunicación móviles y sociales** para fomentar el compromiso cívico sobre un amplio abanico de asuntos. El término “medios de comunicación sociales” hace referencia de forma general a las herramientas de Internet y a los servicios que permiten a los usuarios comunicarse entre ellos, crear contenido, y distribuir y buscar información en línea. Los medios sociales ofrecen numerosas ventajas:

- la posibilidad de comprometerse de forma significativa a favor del cambio social a través de nuevos medios que permiten interactuar con miles o incluso millones de personas;
- una forma de reforzar los vínculos con los jóvenes, un público con el que Oxfam a menudo ha estado un tanto despegado. A menudo, los jóvenes del Sur encabezan los desarrollos en materia de tecnología de la información y comunicación en sus países, creando soluciones innovadoras adaptadas a sus contextos;

- una manera de facilitar la participación real, involucrando a la gente de forma directa y posibilitando la adopción de medidas como un grupo, y no bajo la dirección de un activista externo;
- una forma de facilitar la participación real, comprometiendo directamente a las personas y permitiendo que se toman medidas como grupo, y no bajo la dirección de un agente externo; la posibilidad de acceder a datos, conocimientos, experiencias y consejos en tiempo real; por lo que pueden adquirir los conocimientos y la confianza necesaria para hacer escuchar su voz. Los medios de comunicación sociales pueden utilizarse para la participación electoral, en las campañas populares así como para comprometerse con actores políticos e instituciones.

“En Kuwait, las mujeres han luchado en vano durante años para alcanzar un sufragio pleno y, de repente, el poder legislativo votó de forma casi unánime a favor del sufragio femenino; ¿Por qué? Pensamos que se debe en parte al gran número de correos que escribieron las mujeres kuwaitíes al poder legislativo. Lo esencial fue que los correos no llevaban faldas ni se comunicaban desde detrás de un burka. Actualmente nos encontramos en una era de activismo conjunto, en la que los medios de comunicación sociales desempeñan un papel importante en la democratización y transformación de los esfuerzos en aras del cambio social.

Fuente: The Evaluation Exchange, Volume XIII, Number 1&2, Spring 2007, <http://www.hfrp.org/evaluation/the-evaluation-exchange>

No obstante, la cuestión del papel de los medios de comunicación sociales no es sencilla y estos tienen también limitaciones. Aunque los recursos, sitios y lugares de reunión virtuales pueden servir de tribuna para hacer escuchar las voces de las personas pobres y excluidas, gran parte de estas no tienen acceso directo a este conjunto de herramientas que ofrecen los medios de comunicación sociales. Además, en estos espacios virtuales, la posibilidad de que las relaciones personales sean tan fuertes o de que otros se sientan identificados con los problemas de cada individuo es menor que en otras formas de compromiso social como los sindicatos. Por ejemplo, los medios de comunicación sociales ayudaron a reunir a la población en la plaza Tahrir, en El Cairo durante la Primavera árabe, pero fueron los clubes de fútbol y los grupos religiosos quienes consiguieron estrechar los lazos para que esas personas permanecieran ahí. A pesar de todo, es evidente que los medios de comunicación sociales forman un conjunto de espacios importante que puede utilizarse para estimular y reforzar la sociedad civil.

Herramientas y recursos

Access to information Oxfam Policy Paper (Primavera de 2014 – en SUMUS)

Este documento político explica en detalle la visión de Oxfam sobre el acceso a la información y los posibles modos de puesta en marcha de los programas de acceso a la información.

Evaluation of Oxfam Novib’s Priority Theme: Access to Information

Esta evaluación incluye varios ejemplos del trabajo de Oxfam en el acceso a la información en Birmania, Nigeria y Egipto.

Our Rights, Our Information: Empowering people to demand rights through knowledge; Commonwealth Human Rights Initiative;

http://www.humanrightsinitiative.org/publications/rti/our_rights_our_information.pdf

Es una guía muy útil, con ejemplos sobre cómo trabajar con el derecho a la información (en su sentido convencional, es decir, el acceso a la información de los organismos públicos) y el modo en que este derecho puede ser fundamental para reivindicar otros derechos.

Guides and Manuals for community radios, AMARC

<http://www2.amarc.org/?q=node/603>

La asociación mundial de radios comunitarias (AMARC), socia de Oxfam, apoya y colabora en el desarrollo de emisoras de radio comunitarias y participativas. El sitio web incluye guías y manuales útiles, con información sobre cómo impulsar el empoderamiento de las mujeres a través de las radios comunitarias.

Toolkits and Guides for using ICT for social change, Tactical Tech

<https://www.tacticaltech.org/projects?type=8>

La misión de Tactical Tech es mejorar las competencias, herramientas y técnicas de los defensores de los derechos humanos, enseñándoles a utilizar las TIC para ayudar a las comunidades marginadas a entender y poner en marcha el cambio político y social progresivo. Incluyen guías prácticas para el uso de las TIC, incluido un manual de seguridad para un uso seguro.

3. ESPACIOS PÚBLICOS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y LA ELABORACIÓN DE POLÍTICAS

Los esfuerzos de las personas en situación de pobreza y exclusión para que se escuche su voz y reivindicar sus derechos sólo serán eficaces si los Gobiernos y otras instituciones están dispuestos a escucharles y a responder a sus demandas. Las instituciones formales (ya sean instituciones estatales, como el cuerpo legislativo, judicial, la policía, el ejército; y otras estructuras de gobierno reconocidas, como consejos y comités locales) y su forma de interactuar con los ciudadanos y ciudadanas son esenciales para obtener unos resultados positivos en el desarrollo. Éstas incluyen instituciones estatales, como el poder legislativo, el judicial, la policía y los cuerpos militares, y otras formas reconocidas de estructuras de gobierno, como consejos y comités. A nivel local, el refuerzo de las capacidades de las instituciones beneficia a los miembros de las comunidades para las que trabajan, así como a los principales actores de las propias instituciones. A menudo, estas entidades se encuentran impotentes ante actores autoritarios o ilegítimos que ostentan el poder.

Oxfam ha de trabajar con estas instituciones, a fin de que puedan ofrecer un canal en el que se escuchen las voces de las mujeres y los hombres en situación de pobreza. De esta forma, pueden llegar a ser eficaces, capaces de cumplir con sus obligaciones y ser receptivas a la voz de los ciudadanos y ciudadanas. Por lo tanto, es tan importante trabajar para reforzar y apoyar a las autoridades, como a la sociedad civil. Podemos conseguirlo:

- apoyando a las mujeres, jóvenes e indígenas, y a otros grupos vulnerables a participar en los procesos de toma de decisiones que afectan a sus vidas;
- animando a las personas en situación de pobreza y exclusión a que luchan por el liderazgo político;
- promoviendo las herramientas de rendición de cuentas social (como el seguimiento participativo) para supervisar las decisiones de carácter público e influir en las mismas, y garantizar que las personas pobres se benefician de los flujos de ingresos (incluidos los procedentes de las industrias extractivas).
- trabajando con representantes electos y funcionarios gubernamentales para comprender sus funciones y sus responsabilidades y para reforzar sus competencias y que, de este modo, cumplan eficazmente su función;
- fomentando la cooperación y la colaboración entre la sociedad civil y las autoridades locales;
- esforzándose en comprender los procesos de descentralización y ofreciendo ayuda a todas las partes involucradas para cumplir con sus funciones y obligaciones;

- prestando especial atención a las representantes elegidas recientemente para ayudarles a ser líderes eficaces y a representar los intereses de las mujeres pobres y marginadas:
- Uso estratégico del trabajo de campaña y de incidencia

Animar a los grupos vulnerables a participar en los procesos de toma de decisiones

Oxfam puede fomentar y apoyar las actividades que permiten a los hombres, mujeres y jóvenes pobres participar en la toma de decisiones que afectan a sus vidas, ayudándoles a entender los procesos de gobierno y los lugares donde hacer escuchar su voz. Es importante que los ciudadanos, por un lado, comprendan el funcionamiento de las reuniones públicas, comités, partidos políticos, mítines, votaciones, actos civiles de protesta y campañas de elecciones; y por otro lado, sepan priorizar dónde centrar sus esfuerzos. Esto les permitirá participar informados y de forma eficaz.

Contamos con los medios para ayudar a los hombres, mujeres y jóvenes a determinar cómo podrían y deberían relacionarse con las instituciones de gobierno formales e informales así como en los procesos a nivel local, nacional e internacional. Y esto podría conseguirse mediante su participación en votaciones, en reuniones públicas, su trabajo en un comité escolar, sus peticiones de información pública y el uso de esta o incluso su compromiso civil constante.

Cabe destacar que, a menudo, los electores no consideran que tengan el deber de asegurar la rendición de cuentas de los legisladores. Por ello, debemos trabajar para cambiar esas actitudes respecto a las relaciones con las instituciones así como ofrecer herramientas para que lo consigan.

Dar voz a las reivindicaciones en Uganda

¿Cómo convenció un grupo de productores de algodón al presidente del país para que estabilizase los precios del algodón? Como muchos otros grupos comunitarios del país, recurrieron al Manifiesto ciudadano para presentar sus reivindicaciones y participar en la toma de decisiones sobre asuntos que afectan a sus vidas.

El manifiesto se promueve a través de un proyecto, apoyado por Oxfam Novib, destinado a fortalecer la capacidad de los ciudadanos para exigir la rendición de cuentas política. En el mismo se enumeran sus derechos constitucionales, dando así poder a los ciudadanos para abordar los desafíos del gobierno de Uganda y recordándoles que expresen cómo quieren ser gobernados.

El proyecto involucra a actores de la sociedad civil, desde ONG y asociaciones profesionales hasta sindicatos y movimientos juveniles. A través de instituciones locales, este proyecto forma a personas y las anima a que expresen sus aspiraciones en forma de reivindicaciones claras compartidas con los líderes, desde los niveles locales hasta los nacionales. Esto les confiere las aptitudes necesarias para trabajar de forma eficaz con los encargados de las tomas de decisiones.

Oxfam y sus socios formaron a OSC locales para promover el Manifiesto ciudadano entre las comunidades locales. Por su parte, estas OSC han formado a 10.000 personas, que ahora pueden utilizar el manifiesto para plantear sus reivindicaciones específicas a los líderes electos. La ayuda de Oxfam para acceder a la información ha sido un elemento clave para el éxito del proyecto. Esto significa que la gente puede llevar a cabo una incidencia fundada, con una voz que exige ser escuchada.

Reforzar las capacidades de liderazgo

Oxfam debería reforzar las capacidades de los líderes, especialmente de las mujeres y jóvenes, a todos los niveles para que adquieran la confianza, los conocimientos y la información necesarios para tratar con las partes involucradas y hacer escuchar legítimamente la voz de las personas a las que representan.

Nosotros podemos participar en la selección y en la educación de hombres, mujeres y jóvenes pobres con gran potencial de liderazgo, así como reforzar sus competencias y su capacidad para hablar en nombre de sus iguales. Esta ayuda podría incluir desde competencias eminentemente prácticas, como la toma de la palabra en público o el pensamiento crítico, hasta la elección de los actores con los que tratar y el modo para realizarlo de forma constructiva. Por ejemplo, el proyecto de *Alzando la voz* en Nepal provocó un cambio enorme en las relaciones entre hombres y mujeres dentro de los hogares cuando estas aprendieron a formular un argumento y a explicar claramente a sus maridos su razonamiento a favor o en contra de algún asunto. Ahora, pueden utilizar también esta nueva competencia para representar los intereses de las mujeres en los órganos de decisión comunitarios.

También es importante animar a los líderes a actuar como portavoces de sus respectivas circunscripciones, y no limitarse a utilizar su función en su propio interés personal y mantener el *statu quo*. Además, estos dirigentes han de estar preparados para superar cualquier situación como líderes, desarrollar

mecanismos de autoprotección y enfrentarse a cualquier resistencia, crítica o acción destinada a debilitarles. Así, podrán cumplir eficazmente sus funciones y no desanimarse.

Las niñas de Zimbabwe unen sus fuerzas

En Zimbabwe, Oxfam Novib y su socio, la Girl Child Network (Red de niñas), están creando clubes para la capacitación de las niñas en los colegios. Estos clubes, coordinados mayoritariamente por profesoras, luchan por el desarrollo y el empoderamiento de las niñas, y están dirigidos por las propias niñas. Existen más de 350 clubes con 20.000 miembros de hasta 16 años, repartidos por todo el país, tanto en zonas urbanas como rurales. Las comunidades también se involucran, a través de actividades y campañas de concienciación.

Los clubes luchan por mejorar la situación de las niñas en la sociedad y darles voz. Apoyan a las niñas en todos los ámbitos del hogar, el colegio y la comunidad, les animan a que luchen contra las dañinas prácticas culturales, como el matrimonio prematuro forzoso, la comprobación de la virginidad, la iniciación sexual y la perpetuación de los estereotipos sexuales que favorecen a los niños en detrimento de las niñas. También ofrecen orientación profesional y un programa llamado “Women as Role Models” (Mujeres modelo) para inculcar aptitudes relacionadas con la confianza y el liderazgo. Las niñas aprenden sus derechos y pueden denunciar el incumplimiento de estos (especialmente en casos de violencia sexual). Los clubes han gestionado muchos casos de denuncias por abusos y han sido fundamentales para enseñar a las comunidades que abusar de las niñas está mal. Los miembros también disfrutaban de actividades artísticas.

Los clubes se han hecho muy populares en los colegios y entre los alumnos. La cantidad de clubes está aumentando, e incluso hay niñas que quieren cambiar de colegio para ir uno que tenga un club. Entre los factores del éxito se incluyen el apoyo por parte de los colegios y los ministerios, la implicación de la comunidad desde sus comienzos y la meticulosa formación de las coordinadoras de los clubes. Por encima de todo, el proyecto ha tenido éxito por incluir a las niñas en su diseño y puesta en marcha. Su participación en la toma de decisiones es fundamental, ya que les aporta sentido de pertenencia y les transmite entusiasmo para superar sus retos.

Integrar mecanismos de rendición de cuentas social

La sociedad civil puede desempeñar un papel importante asegurándose de que los Gobiernos rindan cuentas y exigiendo transparencia en el modo en que gastan su dinero y ofrecen servicios. Para ello, tiene a su disposición un número creciente de mecanismos de rendición de cuentas social.

Estos mecanismos permiten a los actores de la sociedad participar en procesos como el diseño de políticas, la prestación de servicios, la elaboración y análisis de presupuestos, el rastreo de los gastos y el seguimiento del rendimiento de las prestaciones de servicios. Existe una amplia gama de herramientas de rendición de cuentas social, por ejemplo:

El **presupuesto participativo** es un mecanismo o un proceso gracias al cual los ciudadanos participan directamente en las diferentes fases de elaboración del presupuesto, en la toma de decisiones y en el seguimiento de la ejecución del presupuesto. El presupuesto público puede ser clave para aumentar la transparencia de los gastos públicos y la mejora en la determinación del receptor de las partidas presupuestarias.

El **análisis presupuestario independiente** desmitifica el frecuente lenguaje hipertécnico de los presupuestos oficiales y somete el proceso presupuestario, a menudo opaco, a un análisis profundo por parte del público. El análisis presupuestario está estrechamente ligado al proceso de elaboración presupuestario ya que su objetivo es abrir un debate sobre el presupuesto nacional e influir en los presupuestos que se aprobarán en última instancia.

La **encuesta de seguimiento del gasto público** es una encuesta cuantitativa sobre la prestación de los servicios públicos. La unidad analizada suele ser un centro de prestación de servicios y/o un Gobierno local. Su objetivo es recopilar información sobre las características del centro, los flujos financieros, los resultados (servicios ofrecidos) y los acuerdos de rendición de cuentas. Esta encuesta, de naturaleza cuantitativa que complementa las encuestas cualitativas sobre la percepción por parte de los usuarios de la calidad de los servicios prestados, ha sido de gran utilidad para sacar a la luz el uso y el despilfarro de fondos públicos.

Los **formularios de calificación de los ciudadanos y ciudadanas** son encuestas participativas donde se solicita a los usuarios que den su opinión sobre el rendimiento de los servicios públicos. Pueden mejorar la rendición de cuentas pública mediante una cobertura mediática extensa y una incidencia de la sociedad civil que sigue el proceso.

Los **formularios de puntuación comunitarios** son una herramienta comunitaria destinada a exigir la rendición de cuentas social y pública así como la capacidad de respuesta de los proveedores de servicios. Al poner en contacto a los proveedores de servicios y la comunidad, los ciudadanos pueden dar feedback inmediato sobre los servicios.

Una **carta de compromiso con el ciudadano** es un documento que informa a los ciudadanos sobre sus derechos como usuarios de servicios públicos (procedimientos, costes, impuestos); las condiciones que pueden esperar por un servicio (periodo y calidad) y soluciones disponibles en caso de incumplimiento de las condiciones.

Las **audiencias públicas** son reuniones oficiales públicas a nivel comunitario durante las cuales funcionarios y ciudadanos tienen la posibilidad de intercambiar información y opiniones sobre temas comunitarios, como los presupuestos comunitarios.

Los **jurados populares** son un grupo de miembros seleccionados de la comunidad que estudian problemas complejos y plantean recomendaciones o propuestas de acción a los encargados de tomar las decisiones.

La **auditoría social** (conocida en ocasiones como rendición de cuentas social) es un proceso que recopila información sobre los recursos de una organización. La información es analizada y compartida públicamente de manera participativa. Aunque se utiliza el término “auditoría”, la auditoría social no se limita a analizar los costes y la situación financiera: la

cuestión central de una auditoría social es averiguar cómo se utilizan los recursos para los objetivos sociales.

En la sección Herramientas y recursos encontrará referencias a más información sobre todos estos enfoques.

Formación para el seguimiento de los presupuestos participativos en Georgia

La caída de la Unión soviética trajo consigo momentos difíciles para el estado independiente de Georgia ya que realizó la transición de una economía centralizada a una economía de mercado, y de un sistema comunista a uno democrático. La población carecía de experiencia en la toma de decisiones, ni siquiera a nivel local, ni en la participación activa en el Gobierno local. Oxfam GB trabajó con la Asociación de mujeres discapacitadas y madres de niños discapacitados (Disabled Women and Mothers of Disabled Children, DEA), con la ayuda de la Asociación de jóvenes economistas de Georgia (Association of Young Economists of Georgia, AYEG), para poner en marcha proyectos de seguimiento presupuestario en el distrito de Zugdidi, uno de los barrios más pobres del país.

El objetivo del proyecto local de control presupuestario era introducir los principios de la participación en los procesos presupuestarios y sensibilizar a la población sobre la supervisión del presupuesto. La idea consistía en crear un nuevo tipo de sociedad civil en la que cada miembro se sintiera responsable del presupuesto comunitario y fuera capaz de participar en su elaboración, basándose en las necesidades de una comunidad en concreto.

La DEA movilizó a la población local de los 30 pueblos del distrito y creó en cada uno de estos grupos de interés, formados por unos 10 a 15 aldeanos socialmente activos que deseaban reunirse para influir o participar en el desarrollo de su comunidad. Como carecían de las competencias y la experiencia práctica para participar en la supervisión del presupuesto local, grupos de individuos comprometidos se encargaron de formar consejos comunitarios.

La DEA les ayudó a redactar los estatutos, a coordinar reuniones bimensuales y, junto con el AYEG, a impartir formación sobre la supervisión del presupuesto local. Al principio, el papel del AYEG era muy importante ya que se encargaba de impartir formación sobre el refuerzo de las capacidades, enseñar la incidencia y el lobbying a escala local y ayudar a la DEA a analizar los datos presupuestarios que habían conseguido recopilar. El objetivo era que los miembros de los comités desarrollaran técnicas y habilidades sobre las cuestiones relacionadas con los procesos presupuestarios, ayudarles a comprender los órganos de autogobierno locales y llevar a cabo acciones de incidencia y de lobbying. Los comités prepararon sus recomendaciones y las enviaron al Gamgeoba, la rama ejecutiva del Gobierno local.

La colaboración de los grupos comunitarios con el Gobierno local ha sido enormemente fructífera. Por ejemplo, desde 2005, el 85% de las recomendaciones de los comités han sido aceptadas. Las relaciones entre los representantes del Gobierno local y las comunidades mejoraron y aumentó la transparencia de los procesos presupuestarios. A los miembros del proyecto local de seguimiento presupuestario les ofrecieron un espacio en el edificio del Gobierno local de Zugdidi para que crearan un centro de

recursos que ofreciera información a la población sobre el nuevo código fiscal, los procesos presupuestarios y otras cuestiones. Esta es una prueba patente de que el Gobierno está satisfecho con el proyecto.

Perouza, miembro del comité público de un pueblo de Zugdidi, describe la supervisión del presupuesto y su impacto en la comunidad local: “Antes de comenzar el seguimiento del presupuesto participativo, todo lo que hacía el Gobierno era opaco. Ahora, el Gobierno está obligado a enseñarnos el presupuesto, lo que significa que está abierto a debate público. Y esto ha repercutido en nuestra vida puesto que las autoridades locales ya no toman ninguna medida a puerta cerrada. Nosotros conocemos mejor que nadie los problemas del pueblo y gracias a nuestras propuestas, el presupuesto refleja mejor nuestras verdaderas preocupaciones, es decir, nuestros problemas y nuestra visión de las cosas.

De: *A New Way of Working: Community Participation in local budgeting in Georgia*, Oxfam GB



Trabajar con representantes electos y funcionarios

A veces, a los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza y exclusión se les niegan sus derechos mediante una discriminación directa pero, por lo general, la situación es mucho más compleja y matizada de lo que parece. Puede que los Gobiernos no den respuesta a las necesidades básicas de sus ciudadanos porque no entienden cómo afecta una política a los hombres, mujeres y jóvenes pobres, o porque la corrupción local desvía los recursos y no los asigna a los que más lo necesitan, o porque las políticas no se ponen en marcha de forma eficaz.

Oxfam puede ayudar a identificar los obstáculos (por ejemplo, los funcionarios, los servicios técnicos, los políticos o los consejos locales) y trabajar con los funcionarios a todos los niveles para ayudarles a comprender sus funciones y responsabilidades así como para reforzar sus competencias para llevar a cabo sus funciones correctamente. Este trabajo podría incluir:

- el refuerzo de determinadas capacidades de los funcionarios relativas a asuntos específicos como, por ejemplo, cómo tratar con tacto a las muje-

- res víctimas de violencia doméstica;
- consejos sobre la comunicación con los ciudadanos y el uso de los mecanismos de rendición de cuentas social para apoyar las mejoras en la prestación de los servicios;
 - la gestión de nuevos modelos de prestación de servicios que, si son eficaces, pueden ser reproducidos por los Gobiernos;
 - la creación de vínculos entre los ciudadanos y los funcionarios, o la aportación de pruebas a estos últimos para que sean conscientes del impacto de las políticas sobre el terreno

Reivindicar el derecho a la alimentación en India

En 2011, el Gobierno indio canceló repentinamente el derecho que tenían muchas personas a recibir un subsidio del Sistema público de distribución para la compra de cereales. Familias como la de Sankaliya se vieron obligadas a dormir con el estómago vacío, a pesar de trabajar duro como empleada agrícola. En lugar de 2 rupias por kilo de arroz, se vio obligada a pagar un desorbitado precio de 15 rupias en el mercado libre, quedándose sin dinero para comprar legumbres o aceite.

Solo en el Estado de Sankaliya, Chhattisgarh, más de 300.000 personas que tenían ese derecho vieron como sus tarjetas acreditativas eran canceladas. Como respuesta, Oxfam India y su socio, Right to Food Network (Red del derecho a la alimentación), organizaron una audiencia pública sobre seguridad alimentaria, permitiendo a Sankaliya y a otras 200 personas expresarse sobre la cancelación de sus tarjetas de subsidio. En la audiencia participaron asesores del comisionado del tribunal supremo de cuatro estados indios, que tuvieron que enfrentarse a reacciones airadas contra la aplicación de criterios injustos que privan a las personas de su derecho a la alimentación.

Right to Food Network también recopiló numerosos estudios de caso y presionó a las autoridades. Como resultado, el Gobierno del Estado de Chhattisgarh restableció el derecho al subsidio para raciones. En diciembre de 2012, este mismo Gobierno aprobó la ley para la seguridad alimentaria —la primera de este tipo—, ampliando el derecho al subsidio a casi el 90% de la población del Estado. A través de sus denuncias, personas como Sankaliya consiguieron los medios para proteger su derecho a la alimentación.

Impulsar la cooperación y la colaboración

Aunque podemos reforzar la capacidad de las personas para que hagan escuchar su voz y prestar ayuda a los Gobiernos, es la interacción de ambas medidas lo que permitirá alcanzar un cambio activo y real en las sociedades implicadas.

A través de sus socios locales, Oxfam puede impulsar el diálogo y la cooperación en la fase inicial entre las comunidades y los que ejercen el poder a nivel local, lo que permitirá la comprensión mutua de los respectivos problemas, limitaciones, funciones y responsabilidades así como el desarrollo

conjunto de los planes, presupuestos y mecanismos de control.

Oxfam también cuenta con los medios necesarios para respaldar y alentar a las autoridades para que consideren la participación ciudadana como algo positivo y útil, algo que puede ayudarles a ser más eficaces y a ganar legitimidad. Las agencias gubernamentales y la sociedad civil pueden trabajar codo con codo para analizar las causas subyacentes de la pobreza, por ejemplo, para acordar una mentalidad común y favorecer el trabajo en colaboración para la planificación de futuras acciones en un ambiente de confianza mutua.

Invertir en la comprensión de los procesos de descentralización

La descentralización ofrece la posibilidad de traspasar el poder y la toma de decisiones a los ciudadanos, así como promover un sistema más eficaz de prestación de servicios. No obstante, podría darse el caso de que los funcionarios locales carecieran de los conocimientos y experiencia necesarios para llevar a cabo políticas desarrolladas y escritas a nivel nacional, o para fomentar la participación de las personas en situación de pobreza o marginación. Oxfam, al través del trabajo con sus socios, puede ayudar a las autoridades locales descentralizadas “traduciendo” las reglas y los procedimientos, y haciendo más accesibles los sistemas y procesos.

El condado de Turkana se encuentra al noroeste de Kenia y cuenta con una población de unos 900.000 habitantes. El clima es cálido y seco y, a menudo, el agua escasea. Los habitantes son pastores nómadas que viven de su ganado: camellos, cabras, ovejas y burros. Han aprendido a vivir en los áridos paisajes de Turkana y tienen un marcado sentimiento de la familia y de la comunidad. Con un 94% de la población bajo el umbral de la pobreza, Turkana es uno de los condados más pobres de Kenia. Oxfam, en colaboración con la Comisión europea y su socio local, la Organización de mujeres de Turkana para la incidencia y el desarrollo (Turkana Women’s Advocacy and Development Organisation, TWADO), ha puesto en marcha el proyecto Compromiso comunitario para la buena gobernanza (Community Engagement in Good Governance). El objetivo de este es garantizar el respeto de los derechos de los hombres y mujeres en situación de pobreza y exclusión mediante su integración en los sistemas políticos, sociales y económicos en todos los niveles.

Kenia tiene un sistema de presupuestos descentralizados, en el que un comité local se encarga de determinar el destino de los fondos, en lugar del Gobierno central. El Fondo de transferencia de las autoridades locales (Local Authorities Transfer Fund, LATF) concede fondos a las autoridades locales para mejorar la prestación de servicios públicos, la gestión financiera y la rendición de cuentas, y para amortizar las deudas pendientes. Cada año, el 5% de la recaudación fiscal nacional es adjudicada al LATF. Se supone que las autoridades locales suman el dinero del LATF con el de sus propios ingresos para prestar servicios y realizar inversiones a nivel local.

El proyecto se desarrolló en colaboración con los funcionarios del Gobierno local que, a menudo, no sabían lo suficiente sobre el LATF u otros fondos como para poder gestionarlos eficazmente. Los concejales no tenían la capacidad suficiente para desarrollar estrategias o realizar

elecciones importantes sino que solían intervenir *ad hoc*, a menudo en la fase de la puesta en marcha. En la práctica, muchas tomas de decisiones eran informales y los presupuestos oficialmente aprobados no se cumplían por la falta de recursos financieros o por la apropiación indebida de fondos.

Oxfam diseñó un paquete de refuerzo de las capacidades destinado a aportar a los funcionarios locales los conocimientos y competencias necesarios para trabajar eficazmente. Este paquete incluía formación sobre buena gobernanza, rendición de cuentas social, participación ciudadana, y ayuda para el desarrollo de un plan estratégico. Durante la formación, la falta de planificación fue una de las principales causas de confusión. Por lo tanto, se ayudó a los funcionarios locales a desarrollar planes estratégicos quinquenales (2009-2013), que fueron aprobados posteriormente por el ministro del Gobierno local.

Además, los funcionarios desarrollaron:

- una **carta de prestación de servicios** que detalla el objetivo y las condiciones de los servicios que debe ofrecer un municipio;
- una **carta de clientes** que detalla, por una parte, los servicios prestados por el municipio, como el mantenimiento de las carreteras, la recogida de basuras y la concesión de becas escolares y, por otra parte, los pagos por los servicios del consejo como las licencias comerciales o los gastos de los entierros;
- una **ficha de evaluación ciudadana** destinada a seguir y controlar el rendimiento de los consejos.

Estos documentos fueron distribuidos entre las comunidades en reuniones públicas organizadas mediante la red local de organizaciones de la sociedad civil.

James Lobwin, encargado del desarrollo en el consejo del condado de Turkana, explica: “A día de hoy, las acciones están más centradas y los proyectos cumplen el plan estratégico. La carta de servicios ha permitido a las comunidades ser más conscientes de las acciones llevadas a cabo por el consejo así como de los servicios ofrecidos. Ha aumentado el número de personas que se acercan a nosotros para preguntarnos cómo pueden solicitar servicios como becas escolares o préstamos para las iniciativas para el desarrollo de la comunidad, e incluso cómo pueden participar en el seguimiento de los proyectos llevados a cabo por el consejo.

Fuente: ‘Where does the money go?’ – [Citizen participation in Turkana county, Kenya](#), Oxfam GB

Apoyar a las representantes recién elegidas

Hemos examinado en esta sección la importancia de implicar a las mujeres en los procesos políticos, en calidad de participantes y de líderes. La presencia femenina en los procesos de toma de decisiones está aumentando en todos los niveles, en calidad de representantes electas, pero a menudo consideran limitada su capacidad para establecer una agenda, influir en las decisiones y ser líderes eficientes. Esto podría deberse a la falta de competencias de dirección, a la manipulación por parte de los familiares varones o a la exclusión de los procesos de toma de decisiones. Ante estas circunstancias, si las mujeres no consiguen trabajar de igual a igual con sus homólogos varones y no se ganan su respeto, corren el riesgo de perder la motivación. Además, los hombres pueden negar la participación de las

mujeres en la toma de decisiones si no son capaces de lograr resultados.

Apoyar a las nuevas líderes de Nepal

Muchas de las participantes en el proyecto de *Alzando la voz* de Oxfam en Nepal han reconocido los desafíos que supone el liderazgo. Una mujer explicó que había sido seleccionada para formar parte del comité del grupo de usuarios de agua potable y saneamiento, porque necesitaban un representante femenino, pero no entendía cómo trabajaba el comité y tenía miedo de asistir a las reuniones. Gracias a este proyecto, adquirió habilidades que le ayudaron a mejorar en su participación. Ahora es capaz de exponer sus puntos de vista, pero le gustaría recibir más apoyo para mejorar su eficacia. Como explica otra mujer: “Después de ser elegida para formar parte del comité ejecutivo del grupo de usuarios de bosques comunitarios, mi objetivo era controlar la deforestación, que representa un gran problema en nuestro pueblo. Por ello, defendí fervientemente que aquellos que talasen árboles de forma ilegal fuesen llevados ante los tribunales. Sin embargo, en realidad, no tengo ni idea sobre la normativa y los procesos para conseguirlo, y eso me fastidia mucho”.

Las mujeres participantes en el proyecto identificaron algunas áreas en las que necesitarían apoyo: el desarrollo constante de sus competencias en cuestiones como la toma de la palabra en público, un conocimiento profundo de lo que se espera de ellas cuando hayan asumido su función, y un mayor conocimiento de las políticas y procedimientos de los sectores prioritarios para el comité como, por ejemplo, la contratación de profesores. Lo que es evidente es que, aunque las mujeres encontraron puntos mejorables, tienen un deseo enorme de aprender.

Otro reto es impedir que se carguen ellas mismas de trabajo. A algunas de las mujeres con un nivel educativo superior o mayor apoyo familiar para su compromiso público les resulta complicado alcanzar un equilibrio entre sus capacidades y su tiempo. Necesitan ayuda para no encontrarse con una carga de trabajo demasiado pesada y para establecer un orden de prioridades en sus esfuerzos.



Por consiguiente, además de ayudar a las mujeres a alcanzar un liderazgo,

debemos seguir prestándoles ayuda cuando son elegidas. Así, podrán confirmar su legitimidad como líderes, representar verdaderamente los intereses de su circunscripción (especialmente, los de las mujeres pobres) y resistir a la cooptación o la intimidación con intereses particulares.

Medidas que puede tomar:

- asegurarse de que las mujeres comprenden plenamente lo que conlleva su trabajo y el funcionamiento de la organización en la que han sido elegidas;
- fomentar la formación del liderazgo, centrándose en áreas como el debate, la negociación, la gestión de conflictos y el refuerzo del equipo;
- fomentar la formación de cuestiones técnicas como procedimientos y mecanismos de toma de decisiones, incluidas las reglas no escritas;
- apoyar a las mujeres para que se relacionen con otras dirigentes, para que aprendan unas de otras, ganen confianza en sí mismas y entablen relaciones;
- implantar un sistema de consejo mediante tutores a los que las mujeres puedan pedir consejo y apoyo;
- favorecer los intercambios entre mujeres participantes en la toma de decisiones a nivel local, regional y nacional;
- favorecer los intercambios entre la sociedad civil y las mujeres encargadas de tomar decisiones;
- definir un proyecto o un asunto específico en el que las mujeres puedan trabajar juntas para alcanzar un objetivo conjuntamente y demostrar sus capacidades.

Uso estratégico del trabajo de campaña y de incidencia

Oxfam define la incidencia como el “proceso consistente en influir a los encargados de tomar las decisiones para cambiar las políticas y prácticas públicas de forma que estas tengan un impacto positivo y duradero en la vida de los hombres y mujeres en situación de pobreza”. Esto puede requerir la elaboración de nuevas políticas y prácticas, el cambio de las ya existentes o incluso su supresión. La incidencia puede realizarse a diferentes niveles, desde el nivel local hasta en las instituciones internacionales, y puede incorporar diferentes herramientas y enfoques, especialmente las campañas públicas, el lobbying, el trabajo mediático, la movilización popular y el desafío de las normas sociales.

La incidencia complementa el trabajo de desarrollo y humanitario como parte del enfoque del programa integrado de Oxfam para asegurar la sostenibilidad del cambio. El trabajo de desarrollo y humanitario puede permitirnos alcanzar cambios significativos y la incidencia ayuda a ampliar el alcance del impacto y supone un reto para las estructuras de poder nacionales e internacionales que contribuyen a perpetuar la pobreza y la desigualdad. Por lo tanto, se trata de una estrategia importante para el trabajo sobre el derecho de las personas a ser escuchadas.

Se tiende a pensar que la incidencia política y el derecho de las personas a ser escuchadas son sinónimos, pero no es así. La incidencia política es una estrategia útil que podemos poner en marcha, entre otras finalidades, para ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos del derecho de las personas a ser escuchadas, pero también podemos utilizarla en el contexto de otros programas. Por ejemplo, Oxfam, en aras de reducir el impacto de las catástrofes, presiona a los países ricos para que financien la adaptación frente a las catástrofes, que permitirá proteger los medios de vida de las personas pobres, contribuirá a prever las catástrofes y permitirá crear mecanismos de defensa. Este tipo de acciones es importante y, cuando tiene éxito, mejora la vida de miles de hombres, mujeres y jóvenes pobres. No obstante, se trata de una incidencia en nombre de las personas pobres más



que de una incidencia que les proporcione medios para influir en las decisiones que afectan a sus vidas.

Para influir en las decisiones a nivel local y nacional, es necesario combinar la capacidad de la sociedad civil para llevar a cabo un trabajo de incidencia y la capacidad de las autoridades para responder a este. En las secciones anteriores se han explicado en detalle cada una de estas dos áreas.

Zambia: la campaña “Vote Health For All”

En Zambia, el sistema sanitario poco organizado y gravemente desprovisto de fondos pone diariamente a sus ciudadanos en peligro. Las clínicas del país suelen sufrir regularmente una ruptura de stock, es decir, que no tienen suficientes medicamentos básicos para salvar a los pacientes. A esto se suma la falta crónica de profesionales sanitarios. En un país donde uno de cada diez niños muere antes de cumplir los cinco años y el 17% de los adultos están infectados por el VIH y el SIDA, es vital que los zambianos cuenten con el sistema sanitario que merecen.

En septiembre de 2011, se celebraron en Zambia unas elecciones nacionales muy reñidas. Suponía una importante oportunidad para lograr unas reformas esenciales para el sistema sanitario del país. La campaña “Vote Health For All” (vote a favor de la salud para todos) aprovechó las elecciones para hacer escuchar su mensaje. El objetivo era animar a las comunidades a expresar sus inquietudes sobre los servicios sanitarios a nivel nacional, ayudándoles a debatir los asuntos clave con los candidatos y las personas que ya ocupaban un cargo de poder. Por un lado, la finalidad de la campaña era asegurar que los servicios sanitarios, especialmente el acceso a los medicamentos, sería uno de los puntos principales de la agenda política. Y, por otro lado, convencer a todas las partes para que se comprometieran a aumentar los gastos sanitarios, de conformidad con lo acordado en la Declaración sobre la salud de Abuja, en la que los Gobiernos africanos se comprometían a asignar el 15% de sus presupuestos al sector de la salud.

Oxfam, junto con sus socios locales, apoyó a miles de zambianos para que se escucharan sus opiniones sobre los servicios sanitarios. A escala comunitaria, los artistas y músicos locales ayudaron a divulgar los mensajes de la campaña mediante las canciones, el teatro y la poesía. Los socios de Oxfam también organizaron una serie de reuniones locales para que los electores debatieran los problemas relacionados con la salud con los candidatos a parlamentarios. Durante estas reuniones, se invitaba a los candidatos a comprometerse públicamente a mejorar el sistema sanitario si salían elegidos.

A escala nacional, la campaña se lanzó con un gran concierto organizado en la capital, Lusaka, cuya cobertura mediática trajo a la palestra los retos a los que se enfrentan los zambianos respecto al acceso a los servicios sanitarios. También se celebraron otras actividades como una conferencia de prensa con los candidatos a presidentes y la publicación de un informe que despertó el interés de un gran número de políticos de alto rango.

La campaña Vote Health For All consiguió cambios importantes en el sistema sanitario de Zambia. El nuevo presidente del país, Michael Sata, que había expresado su apoyo a la campaña, repitió su compromiso durante el discurso de investidura. Y sus afirmaciones no se quedaron en palabras vacías ya que, en su primer presupuesto, el nuevo Gobierno aumentó en un 45% el importe de la partida para la atención sanitaria. El ministro de Sanidad también fijó un plazo de 90 días para suprimir los honorarios que deben abonar los usuarios en todos los centros de salud, se comprometió a poner fin a las rupturas de stock de medicamentos vitales en los hospitales de todo el país y prometió que el nuevo Gobierno financiaría los gastos de 2500 nuevos profesionales sanitarios.

Oxfam también puede ayudar a la sociedad civil a hacerse escuchar mediante la difusión de sus mensajes, sus peticiones políticas y las llamadas a acción a través de campañas, poniendo en común las agendas nacionales y regionales para crear estrategias de incidencia mundiales. Siempre que sea posible, nuestro objetivo debería ser ayudar a los hombres, mujeres y jóvenes a expresarse por sí mismos y a presentar sus propios problemas, en lugar de que otros lo hagan en su lugar.

En concreto, debemos asegurarnos de respaldar nuestro trabajo de incidencia con pruebas recopiladas sobre el terreno, y asegurarnos de que este trabajo refleja las necesidades reales de los hombres, mujeres y jóvenes pobres. Además, debemos prestar atención a las personas que hacen escuchar su voz y a qué intereses representan. Sin investigaciones ni análisis profundos, corremos el riesgo de reforzar las desigualdades, crear resentimiento en las comunidades a las que queremos ayudar y malgastar unos recursos bastante limitados.

Herramientas y recursos

Practical ways to engage with your community, Improvement and Development Agency for Local Government

Un sitio web dirigido a los funcionarios locales para mostrarles métodos y herramientas útiles para comprometerse con la comunidad local. IDeA anima a los Gobiernos locales a considerar el empoderamiento de la comunidad como un compromiso activo de personas motivadas a favor de la introducción de cambios en los lugares que mejor conocen y destaca también el papel que deberían asumir las autoridades locales para informar a los residentes de cómo pueden participar.

People and Participation

Un sitio web para las personas que trabajan en los sectores público, privado o sin ánimo de lucro y que necesitan implicar a un número mayor de personas en su trabajo. Ofrece información, consejos, estudios de caso así como una base de datos sobre los métodos participativos. Además, se pueden compartir experiencias para aumentar la eficacia de las actividades de participación pública. Las secciones de especial relevancia son las relativas a los grupos de consejo a ciudadanos, las cumbres, los comités y los jurados.

Participatory Gender Analysis, Intercooperation

Una herramienta de apoyo a los Gobiernos locales para el análisis de las diferencias de género y la incidencia de la igualdad de géneros.

Rough Guide to Advocacy

Introducción de dos páginas del enfoque de Oxfam sobre la incidencia.

The Campaigns and Advocacy Hub

Este sitio reagrupa recursos e información para la planificación y ejecución de un trabajo de campaña y incidencia eficaces a nivel nacional, regional e internacional. Su objetivo es ofrecer materiales e información esenciales así como vínculos a otros sitios en los que compartir sus experiencias.

Building National Campaigns

Este libro recopila la experiencia de Oxfam Internacional en materia de apoyo a iniciativas nacionales en favor de los derechos laborales a escala local y

nacional. Incluye conclusiones extraídas, ejemplos de buenas prácticas y una lista de enfoques y actividades.

Advocacy Tools and Guidelines: Promoting Policy Change, CARE

Este programa destinado a los directores de programas explica paso a paso la planificación de las iniciativas de incidencia, con consejos para una puesta en marcha positiva.

World Bank Sourcebook on Social Accountability_

http://www.worldbank.org/socialaccountability_sourcebook/

World Bank: Mapping Context For Social Accountability

http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALDEVELOPMENT/Resources/244362-1193949504055/Context_and_SAcc_RESOURCE_PAPER.pdf

Affiliated Networks for Social Accountability_

<http://wbi.worldbank.org/wbi/content/affiliated-networks-social-accountability-ansa>

4 ACCESO A LA JUSTICIA

Aumentar la sensibilización respecto a los derechos, los mecanismos jurídicos y el acceso a leyes sobre la información, y favorecer el acceso a la justicia

El acceso a la justicia puede definirse como la capacidad de las personas para buscar y encontrar soluciones para los problemas individuales o colectivos, a través de instituciones jurídicas formales o informales, de acuerdo con las normas de los derechos humanos. El acceso a la justicia no se limita al acceso a las instituciones jurídicas formales y al sistema jurídico consuetudinario no estatal, sino que conlleva un marco jurídico justo y aplicable, así como procedimientos accesibles que aportan soluciones adecuadas. Para Oxfam resulta fundamental que el acceso a la justicia cubra tanto el empoderamiento de las personas como la rendición de cuentas de las instituciones.

En muchos de los países en los que trabajamos hay una legislación que apoya los derechos y los intereses de los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza y exclusión. También son muchos los Gobiernos que han firmado tratados internacionales y regionales sobre los derechos humanos. No obstante, a menudo, la implantación es demasiado laxa y los ciudadanos no llegan a beneficiarse de la protección que debería ofrecerles esa legislación. Los abogados, los juzgados y el sistema judicial en general suelen considerarse instituciones distantes, totalmente alejadas de la realidad del día a día de los ciudadanos, y casi nunca se ven como guardianes de los derechos de los ciudadanos o como un control independiente del poder del Gobierno.

Frecuentemente, los hombres, mujeres y jóvenes pobres ni siquiera saben que tienen derechos, por lo que la primera etapa consiste en sensibilizar a esas personas sobre sus derechos para que después puedan reivindicarlos. Además de ser conscientes de sus derechos, también es importante que conozcan los mecanismos jurídicos a los que pueden recurrir para reclamar sus derechos, que sepan acceder a estos mecanismos y, si fuera necesario, recibir ayuda para superar los posibles obstáculos. Oxfam casi nunca lleva ningún tema ante los tribunales directamente, pero la organización puede desempeñar un papel importante en el apoyo a las coaliciones y redes, así como para facilitar las conexiones con los servicios legales. Sobre todo, utilizaremos estrategias legales para permitirle a la sociedad civil valerse de la ley con el fin de defender los derechos humanos de las personas pobres y marginadas y conseguir el desarrollo en favor de los pobres.

Existe una importante diferencia entre la justicia procesal y la sustantiva. La **justicia procesal** se ocupa de aspectos relacionados con la igualdad ante la ley, los juicios justos y el derecho a la defensa jurídica. La **justicia sustantiva** se ocupa de determinar si las leyes son justas o injustas, o la calidad del resultado obtenido mediante un proceso judicial concreto.

En lo referente al derecho procesal, Oxfam considera fundamental tener

acceso a las siguientes áreas:

- Los derechos de las mujeres e igualdad de género
- Los derechos de propiedad de la tierra
- Las violaciones de los derechos políticos y civiles
- Los asuntos relacionados con el acceso a la información; la reclamación y recepción de información tanto del Gobierno como del sector privado
- La discriminación y la exclusión de servicios sociales como la educación, la atención sanitaria, el agua y la ayuda humanitaria

Para Oxfam, la justicia sustantiva se basa principalmente en la adopción de estrategias de defensa jurídica en las siguientes áreas:

- La legitimidad de las leyes que afecten a cualquier trabajo de Oxfam y el uso de la defensa y las causas judiciales de interés público para conseguir una reforma legal.
- Abordar la criminalización de la pobreza.
- Empezar acciones judiciales de interés público para lograr una reforma legal en áreas como el derecho a la alimentación, las industrias extractivas, el cambio climático y el acceso a la información y los servicios.

Preocupa especialmente la desigualdad en el acceso a la justicia en función del género. En muchos países en los que trabajamos, a las mujeres se les niega un acceso a la justicia igualitario al de los hombres. Por lo tanto, Oxfam apoya la asistencia jurídica, la concienciación en materia de derechos y las iniciativas públicas de litigios que beneficien principalmente a las mujeres marginadas de los sistemas judiciales habituales.

Ayudar a las yemeníes a conseguir la igualdad jurídica

En Yemen, las mujeres no gozan del mismo acceso a la justicia que los hombres. Cada año, cientos de mujeres son encarceladas por “crímenes morales”. Apenas hay dispositivos que presten ayuda jurídica gratuita a las mujeres encarceladas, muchas de las cuales son estigmatizadas y víctimas de malos tratos. Yemeni Women's Union (Unión Yemení de Mujeres, YWU), socio de Oxfam, trabaja para garantizar que el sistema jurídico proteja los derechos de las mujeres vulnerables, aumentando la concienciación sobre los derechos jurídicos y ofreciendo asistencia legal y apoyo a las prisioneras. Las abogadas de YWU desempeñan una función cada vez más importante en el empoderamiento de las mujeres y la defensa de sus derechos.

Para Najwa, 20 años, encarcelada durante seis meses por haber huido de su marido, el programa de protección legal de Oxfam fue su tabla de salvación. Sin el apoyo de las abogadas de YWU, Najwa y muchas otras mujeres se verían abocadas a sufrir penas de prisión largas o incluso indefinidas.



Evidentemente, detrás de la negación de los derechos puede haber muchos más factores que el desconocimiento por parte de los ciudadanos, factores que pueden aumentar las dificultades que deben superar los hombres, las mujeres y los jóvenes pobres para reivindicar sus derechos y acceder a mecanismos jurídicos y a la justicia. Por ejemplo:

- la falta de voluntad política para hacer respetar los derechos;
- una discriminación directa o indirecta contra determinados grupos sociales;
- la corrupción;
- los intereses personales;
- la falta de interés por parte de los responsables sobre cómo llevar a cabo sus funciones.

Por lo tanto, los problemas para acceder a la justicia van más allá de la falta de concienciación jurídica o de la incapacidad para acceder a servicios jurídicos; abarcan la legitimidad, la igualdad y la accesibilidad inherentes al sistema de justicia, así como la calidad de la justicia recibida y la responsabilidad de los responsables judiciales.

Herramientas y recursos

Legal empowerment in practice: Using legal tools to secure land rights in Africa

Este libro analiza la cuestión de los derechos de propiedad de la tierra, el recurso a técnicos jurídicos, la formación legal, la concienciación y los litigios de interés público en África.

A Guide to Using the Protocol on the Rights of Women in Africa for Legal Action

Este manual ofrece consejos paso a paso para utilizar el Protocolo como herramienta jurídica para defender los derechos de las mujeres tanto a nivel nacional como regional. Ofrece información sobre el uso del Protocolo en los casos sometidos a los tribunales nacionales, sobre la presentación de denuncias de transgresiones del Protocolo ante los mecanismos regionales y sobre el análisis de estas transgresiones para ayudar a los juristas a denunciar estas problemáticas; así como resúmenes de casos clave para ofrecer a los juristas elementos de jurisprudencia internacional y regional sobre el derecho de las mujeres.

Local Governance Self-Assessment – Guidelines for Facilitators, Inter-cooperation

El objetivo de esta herramienta es ayudar a las comunidades locales a entender mejor las preocupaciones de los órganos de gobierno local, a hacer escuchar su opinión sobre la situación actual de gobierno y a tomar medidas para mejorar el funcionamiento de los órganos del gobierno local.

Programming for Justice: Access for all. A Practitioner's Guide to a Human Rights-based Approach to Justice

Una exhaustiva guía de programación del PNUD destinada a ayudar a los profesionales a diseñar accesos a proyectos de justicia basados en los derechos humanos. Introduce un modelo holístico de acceso a la justicia, aporta orientación sobre cómo programar y priorizar el acceso a estrategias de justicia, y repasa un gran número de estrategias de capacitación para las instituciones y los procesos del sistema judicial.

Community-Based Paralegals: A Practitioner's Guide

Una herramienta de Open Society que ayuda a diseñar nuevos programas de asistencia jurídica, mejorar los existentes y aprender más sobre los técnicos jurídicos y el empoderamiento de los pobres.

5. Ciudadanía global

Oxfam trabaja para ayudar a los ciudadanos a que se involucren más en los procesos democráticos, exijan responsabilidades a aquellos que ocupan puestos de poder y ganen control en la toma de decisiones. Esto se traduce en influir en las relaciones y en las actitudes necesarias para fomentar la rendición de cuentas, la transparencia y la capacidad de respuesta. Trabajamos en aras de que los ciudadanos sean activos y tengan poder, y así ayuden a perfilar el debate público mediante la formulación de preguntas y la exposición de sus puntos de vista. Esto también requiere influir en aquellos que ejercen el poder para que atiendan sus exigencias y cumplan con sus obligaciones de forma responsable y receptiva.

Podemos lograr este objetivo a través las siguientes acciones:

- animar a los simpatizantes de Oxfam a actuar como ciudadanos y ciudadanas activos globales en todas sus elecciones y acciones. Pueden hacerlo como consumidores de energía y alimentos, comprando productos de comercio justo, y a través de sus acciones como empleados y empleadores. También pueden actuar como votantes, reclamando mejores políticas en temas como la asistencia, la justicia social, la transparencia y la responsabilidad;
- apoyar a las organizaciones de personas en situación de pobreza y exclusión (especialmente mujeres y jóvenes) para que se pongan en contacto con otras organizaciones y activistas. Esto les permite aprender mutuamente y colaborar en campañas conjuntas para fomentar la participación de los ciudadanos, la concienciación cívica sobre los desafíos globales y apoyar políticas en favor de los pobres;
- animar a las personas más vulnerables a que participen en procesos y debates para identificar y gestionar los riesgos y la incertidumbre.

¿Qué es la ciudadanía activa global?

La ciudadanía global es una tendencia social que promueve un nuevo modelo de ciudadanía, involucrada y comprometida activamente para hacer del mundo un lugar más equitativo y sostenible. A menudo vinculamos la idea de “ciudadanía activa” con una dimensión local de empoderamiento y del desempeño de una función relevante en los problemas diarios que afectan a nuestras comunidades. Pero, en un mundo cada vez más interconectado, el sentido de “comunidad” está evolucionando, enriqueciendo la dimensión local de la ciudadanía activa con una perspectiva global de solidaridad, empoderamiento y acción por el cambio.

La ciudadanía global propone un nuevo modelo, basado en personas que:

- son conscientes de los retos multidimensionales a los que nos enfrentamos en el mundo actual;
- se reconocen a sí mismos y a otros como personas con dignidad, derechos y responsabilidades, y con poder para dirigir el cambio;
- se responsabilizan de sus acciones y se indignan ante la injusticia y cualquier forma de violación de los derechos humanos;

- creen que solo puede haber justicia si se respetan los derechos humanos de todas las personas;
- respetan y valoran la igualdad de género, la diversidad y las múltiples identidades y sentidos de pertenencia de personas y comunidades;
- están interesados en comprender y difundir el funcionamiento del mundo a nivel económico, político, social, cultural, tecnológico y medioambiental;
- participan en la comunidad a distintos niveles, desde el local hasta el global, y se movilizan con el propósito de hacer del mundo un lugar más equitativo y sostenible, en el que todas las personas gocen de derechos humanos;
- contribuyen a crear una ciudadanía activa que lucha contra la desigualdad, aspirando a lograr la redistribución del poder, de las oportunidades y de los recursos.

Los ciudadanos globales intentan aprender y mantenerse informados, analizan la realidad y promueven una nueva forma de pensar entre las comunidades a las que pertenecen. Rechazan los sistemas políticos y sociales basados en la imposición y la asimilación cultural. Para Oxfam, es crucial capacitar a las personas y que, de este modo, tengan poder para reivindicar sus derechos, así como los de las demás personas de todo el mundo.

La ciudadanía global también es importante para el objetivo operativo de Oxfam Internacional de establecer una red mundial de influencia (WIN, por sus siglas en inglés), un modelo holístico que desarrollará grupos a favor de las personas pobres en países estratégicos. A través de esta red, Oxfam priorizará el análisis del poder y la igualdad de género en sus estrategias de influencia dirigidas a poderosos intereses.

Tres pilares para crear una ciudadanía global activa

Oxfam fomenta la ciudadanía global activa a través de tres pilares clave:

1. La educación

Oxfam promueve la educación para la ciudadanía global, incluyendo un espacio en los colegios y en las comunidades dedicado a la formación de ciudadanos participativos que buscan respuestas activas y éticas a los desafíos del mundo actual. Esto requiere:

- estimular el desarrollo multidimensional de las personas: una educación que fomente el desarrollo de toda la personalidad (en lugar de centrarse únicamente en el mercado laboral), guiada por los valores éticos de solidaridad y justicia. Lo anterior se traduce en conceptos como aprender a coexistir y aprender a transformar (nosotros mismos, la comunidad, el mundo);
- generar una visión global en la que la ciudadanía trasciende de un contexto cerrado (ciudad, país) y el mundo es visto como un espacio

común para todos. Esta visión trae consigo nuevos conceptos de identidad personal que conllevan el diálogo respetuoso con otras culturas e identidades, así como el respeto por la dignidad de otras personas y culturas;

- la perspectiva global/local de la justicia y la solidaridad, en la que los estudiantes se reconocen a sí mismos como actores importantes en la transformación social. Ya sea en su ámbito más cercano (local) o desde una perspectiva más global, las personas deben ser capaces de evaluar la realidad y utilizar herramientas y métodos para afrontarla.

La educación nunca es neutral. Siempre se ve influenciada por el contexto en el que se imparte, validando o cuestionando las relaciones de poder. Por consiguiente, la educación es vital para el mantenimiento o la transformación de las estructuras de poder que rigen la sociedad global.

2. El empoderamiento

Oxfam necesita un enfoque integrado para que los beneficiarios y los simpatizantes sean los potenciadores de la profunda transformación social. Podemos alcanzar este objetivo proporcionándoles:

- información y herramientas de aprendizaje para la autoorganización, el establecimiento de contactos y el refuerzo de su capacidad para influir a otras personas y a la sociedad en su conjunto;
- herramientas que les ayuden a entender y desempeñar su papel como ciudadanos globales, mejorando sus patrones de consumo, influenciando y ejerciendo presión sobre Gobiernos y empresas, y convirtiéndose en agentes de la transformación mediante el trabajo conjunto con otras personas y movimientos sociales;
- oportunidades para participar en debates públicos y espacios de toma de decisiones, para exigir a Gobiernos y empresas el cambio de sus políticas y prácticas respecto a la redistribución y la solidaridad;
- oportunidades para conectar, comunicarse y colaborar con otras personas con las que trabajamos en los países del Sur, para intercambiar experiencias y conocimientos, y crear un sentido de pertenencia a un movimiento global para el cambio.

3. El trabajo conjunto

Tanto en los países ricos como en los pobres, la gente está empezando a tomar conciencia de su fuerza y de su capacidad para desafiar los intereses particulares que perpetúan la injusticia de la pobreza. Oxfam considera que las personas en situación de pobreza que reivindican sus derechos y hacen escuchar su voz constituyen un potencial enorme para lograr un cambio real. Para aprovecharlo, hemos de realizar un enorme esfuerzo con el objetivo de conectar con otros (movimientos sociales, sindicatos, comunidades digitales y organizaciones religiosas), tanto de forma puntual como permanente. Y también debemos relacionarnos con grupos que no hayan estado

involucrados previamente en asuntos relacionados con la pobreza y el desarrollo.

Nos uniremos a redes de ciudadanos, consumidores, productores, comunidades, movimientos sociales y organizaciones de la sociedad civil que exijan el cambio a Gobiernos, a instituciones multilaterales, a Naciones Unidas y a empresas. Gracias a nuestras decisiones y elecciones como consumidores, las motivaciones políticas y comerciales cambiarán. Oxfam trabajará con otros para impulsar el cambio, ya sea llevando un estilo de vida con baja emisión de carbono, comprando productos de comercio justo o reclamando el cambio en las calles o a través del voto.

Tender puentes entre los movimientos sociales

La ciudadanía global activa brinda la oportunidad de generar y reforzar un movimiento social por la justicia a nivel mundial, no basado en el modelo “dador-receptor” sino en una red horizontal. Entre los campos de interés que están explorando los afiliados de Oxfam encontramos:

- *Plataformas de intercambio*: un elemento esencial para la concienciación sobre los problemas globales es la creación de espacios para el intercambio y el diálogo. Algunos afiliados ya están trabajando en propuestas para la creación de estos espacios como parte de los programas educativos formales o de plataformas globales más amplias (en muchos casos, electrónicas).
- *Desarrollo invertido*: la crisis económica mundial ha llevado a que, desde 2008, los movimientos sociales del Norte se enfrenten a dificultades con las que sus colegas del Sur han estado luchando durante décadas. Esta situación está abriendo un espacio para aprender de sus experiencias y logros. Oxfam podría desempeñar una función relevante a la hora de conectar y tender puentes entre movimientos sociales que necesiten conciliar necesidades y experiencias, utilizando su excepcional estructura global y ofreciendo espacios para aprender de manera conjunta, compartiendo recursos y creando sinergias entre los ciudadanos organizados.
- *Incidencia global/local e incidencia en el extranjero*: Oxfam contribuye a hacer presión social para aumentar las partidas presupuestarias de los Gobiernos extranjeros destinadas al desarrollo. La reciente crisis económica se ha traducido en recortes en los presupuestos de las políticas sociales nacionales. Esto ha creado una sensación de intereses contradictorios. La ciudadanía global activa pide políticas socialmente responsables en todo el mundo, que permitan entender mejor las dinámicas mundiales y potencien la solidaridad y la empatía entre distintos países;
- *Llegar a las diásporas*: trabajar con emigrantes de determinados países sobre cuestiones políticas clave también fortalece la capacidad de incidencia, animando a comunidades de emigrantes a ejercer presión sobre sus Gobiernos, además de capacitarles y aumentar su concienciación. Esto abre un espacio para que los emigrantes

participen de manera activa como ciudadanos globales, tanto en su país natal como en el contexto de su país de residencia actual.

- *Involucrar a las empresas:* la incidencia dirigida al sector privado está cobrando cada vez mayor importancia, puesto que no deja de aumentar la consideración del sector empresarial como uno de los protagonistas principales para el cambio global (y puede trabajarse localmente). Los ciudadanos organizados y conscientes pueden apoyar las acciones y campañas dirigidas por Oxfam destinadas a las empresas privadas, o pueden emprender sus propias acciones (con el apoyo de Oxfam como proveedor de información y asesor en materias de estrategia o creación de capacidad).

Comunicación para el cambio

Comprometer a las personas como ciudadanos globales activos requiere un proceso a largo plazo basado en el diálogo y en la búsqueda de intereses comunes entre Oxfam y su público. El modelo según el cual Oxfam está en posesión de "la verdad" y de las alternativas y ofrece opciones cerradas para prestar ayuda está siendo reemplazado por programas más flexibles que incluyen y apoyan las iniciativas de la gente, ayudando a desarrollar movimientos autónomos que pueden trascender el alcance de nuestra organización. Los enfoques de comunicación útiles para implicar a los ciudadanos globales incluyen:

- *Enseñar a profesores:* algunos afiliados tienen programas educativos formales destinados a profesores para que puedan fomentar la educación para la ciudadanía global. Estos programas pueden tener un claro componente político, y el objetivo es que la ciudadanía global se incluya en el programa educativo oficial. Es un modo de perfeccionar un enfoque integral para construir una ciudadanía global. Además, los profesores pueden desarrollar y adaptar materiales, y actuar como líderes comunitarios, conectando las acciones locales con las globales.
- *Mejorar la gestión de las bases de datos de simpatizantes:* muchos sistemas informáticos y redes sociales ofrecen herramientas analíticas que ayudan a caracterizar mejor a los simpatizantes. Estos sistemas y redes resultan esenciales a la hora de crear planes de relaciones de los simpatizantes y estrategias comunicativas que tengan en cuenta los intereses, los valores y las conductas de las personas. Los afiliados de Oxfam, los socios y los movimientos sociales que apoyamos pueden obtener información relevante mediante el análisis de esta información y adaptar las estrategias a los nuevos conocimientos adquiridos.
- *Empoderar a líderes y organizaciones:* muchos afiliados han desarrollado programas de liderazgo como una manera de dar poder y fortalecer a los simpatizantes y voluntarios involucrados. Estos programas cubren una amplia variedad de temas y metodologías

sobre alianzas locales, nacionales e internacionales. Además, son una valiosa fuente para la identificación de buenas prácticas en la incidencia de la ciudadanía global activa.

- *Desempeñar una función de apoyo:* Oxfam puede ofrecer recursos y oportunidades para apoyar las iniciativas de personas y organizaciones, con el objetivo de permitirles ser actores activos del cambio en sus propios contextos y con sus propias razones. En ocasiones, Oxfam debe mantenerse al margen y dejar que otros tomen sus propias iniciativas.

Aprovechar las voces globales para los agricultores de Guatemala

Por sus características, Guatemala es un lugar especialmente apropiado para la producción de biocombustibles, lo que ha llevado recientemente a empresas locales y multinacionales a reivindicar grandes extensiones de terreno de indígenas y campesinos. Miles de personas han sido desplazadas sin recibir compensación alguna, dando lugar a una hambruna generalizada y conflictos sociales. En 2011, en el remoto Valle de Polochic, equipos de seguridad contratados por una empresa privada desalojaron forzosamente a 769 familias, mientras el Gobierno miraba hacia otro lado.

Como respuesta, Oxfam lanzó una campaña para exigir una compensación para las familias desplazadas, al tiempo que puso en relieve el problema global de las expropiaciones mediante la campaña GROW. Esta campaña combinaba acciones internacionales a nivel político y público con iniciativas firmes a nivel nacional por parte de nuestros socios y aliados locales. La presión diplomática y el trabajo de los medios de comunicación complementaron el apoyo prestado para iniciativas como una marcha realizada por los agricultores desde Polochic hasta la capital, tras la cual el presidente prometió entregar terrenos como compensación para las familias desahuciadas.

Cuando estas promesas no fueron cumplidas, Oxfam lanzó una petición internacional a través de Internet y consiguió más de 100.000 firmas de personas de 55 países. Junto a sus aliados locales, Oxfam presentó la petición al Gobierno y exigió una reunión, en la que las autoridades prometieron entregar los terrenos reclamados. Ante la acción masiva y la presión diplomática, en octubre de 2013, el presidente hizo entrega de los títulos de propiedad de los terrenos a las primeras 140 familias de Polochic y garantizó la reubicación de las familias restantes. La acción a nivel nacional y la presión de los ciudadanos de todo el mundo forzaron al presidente a escuchar a la sociedad civil en lugar de a las grandes empresas, haciendo así justicia para las familias de Polochic.

4. FORTALECER LOS MÉTODOS DE TRABAJO DE OXFAM

El trabajo de Oxfam sobre el derecho de las personas a ser escuchadas nos obliga a prestar especial atención a nuestros métodos de trabajo. El objetivo es que defendamos los principios resumidos en el Plan Estratégico de Oxfam Internacional sobre el objetivo de cambio establecido para el derecho de las personas a ser escuchadas y ser lo más eficaces posible mientras trabajamos en contextos de evolución rápida o complejos. Debemos prestar especial atención a:

- reconocer que el cambio a veces se produce de forma imperceptible y errática, y que puede tener lugar lentamente;
- aprender de la experimentación y adoptar un enfoque transformativo para conseguir una mayor influencia;
- gestionar los riesgos inherentes a las situaciones en las que las personas exigen derechos de tal manera que desafían el orden establecido;
- fomentar nuestra propia rendición de cuentas ante los beneficiarios (responsabilidad descendente) y predicar con el ejemplo en el sector del desarrollo;
- valorar la voz, la participación y la inclusión en cada una de las etapas del ciclo del programa;
- asegurarnos de prever encuentros regulares para reflexionar y aprender con nuestros socios y otras partes interesadas fundamentales.

Estas medidas se encuentran estrechamente relacionadas con el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje. Aunque todos los programas de Oxfam deberían utilizar el seguimiento y la evaluación para maximizar su eficacia y mejorar la rendición de cuentas ante las partes interesadas, estas son medidas especialmente pertinentes para nuestro trabajo sobre el derecho de las personas a ser escuchadas.

Analizar el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje desde el punto de vista del derecho de las personas a ser escuchadas

Las prácticas del seguimiento, la evaluación y el aprendizaje han mejorado en estos últimos años, pero Oxfam sigue trabajando para avanzar como organización de aprendizaje. Nuestro objetivo es facilitar y utilizar la innovación basada en pruebas, la gestión del aprendizaje y del conocimiento

para incrementar la calidad y el impacto del trabajo de nuestro programa y el de nuestros socios. El seguimiento, la evaluación y el aprendizaje nos permiten fortalecer nuestra capacidad para cumplir con los estándares del programa y utilizar nuestros recursos y herramientas de apoyo de nuestros programas colectivos de manera eficaz. Esto nos ayuda a ser plenamente responsables de nuestros logros y de nuestros fracasos.

Para ello, tenemos que definir una estrategia centrada en el aprendizaje y basada en el objetivo del cambio del derecho de las personas a ser escuchadas, así como compartir el aprendizaje y las buenas prácticas a través de las redes del equipo. Esto contribuirá a crear una cultura reflexiva fundamentada en el aprendizaje basado en pruebas, adquirido por nuestra experiencia de primera mano con el programa. Esto puede introducirse fácilmente en las nuevas políticas y directrices del programa y utilizarse para influenciar a partes interesadas externas. Podemos reafirmar la inclusión del derecho de las personas a ser escuchadas en el trabajo de Oxfam, asegurándonos de que los estándares del programa y los estándares externos de todo el sector se convierten en los elementos de referencia para evaluar la calidad del programa. Debemos fomentar la capacidad de nuestro equipo y de nuestros socios para llevar a cabo seguimientos y evaluaciones de gran calidad y sistemáticos, basados en un modelo transversal de filiales con recursos comunes. Un seguimiento, evaluación y aprendizaje sólidos nos permitirán centrar nuestro apoyo al programa en áreas de innovación y trabajo que necesiten ser impulsadas; recompensar la innovación y la asunción de riesgos y aprender de los errores.

Incluir la reflexión en sus prácticas

Oxfam Australia (OAU) realiza regularmente una profunda reflexión sobre su trabajo, como parte de su compromiso para elaborar programas eficaces y lograr un cambio positivo de desarrollo. Esto se lleva a cabo en seminarios anuales de aprendizaje reflexivo, vinculados estratégicamente con nuestros objetivos de cambio exterior, en los que participan las partes interesadas a todos los niveles.

En 2013, OAU reflexionó sobre sus principales compromisos en materia de “ciudadanía activa y rendición de cuentas”. Mediante una serie de seminarios organizados a nivel local y regional, el personal de OAU y representantes de los afiliados de Oxfam en Sri Lanka, Australia, África Meridional y Vanuatu analizaron su aprendizaje y sus experiencias en este espacio y sus contextos específicos. Entonces pusieron la vista en el futuro, para: 1) desarrollar recomendaciones regionales para las prioridades estratégicas de la ciudadanía activa de los tres años siguientes; y 2) presentar recomendaciones sobre la forma en que se pueden poner en marcha estas prioridades. Estas recomendaciones fueron transmitidas al equipo directivo de OUA y se han incluido en los procesos de planificación estratégica actuales.

Estos eventos ofrecen al equipo regional una oportunidad para revisar su trabajo anterior, utilizando pruebas extraídas de los programas, de las investigaciones y de las evaluaciones. Posteriormente, esta valiosa reflexión pasa a formar parte de las futuras prioridades de los programas, garantizando así que no se ignore ni se pierda nada de lo aprendido.

Mediante asociaciones con agentes innovadores y pioneros en este campo, Oxfam está desarrollando sólidas herramientas de rendición de cuentas globales para informar a las principales partes interesadas. A través de la confederación, Oxfam está recogiendo pruebas, comprobando supuestos y dirigiendo proyectos piloto con las comunidades, para consolidar y mejorar la presentación de informes públicos.

El marco de trabajo del programa de Oxfam Internacional ofrece orientación completa sobre todos los aspectos de seguimiento, evaluación y aprendizaje. No obstante, tenemos que prestar especial atención a ciertos aspectos, especialmente en el programa del derecho de las personas a ser escuchadas.

Trabajar en un entorno complejo y cambiante

Gran parte de nuestro trabajo sobre el derecho de las personas a ser escuchadas es, inevitablemente, complejo, por lo que requiere utilizar diversas estrategias en diferentes niveles (desde el local hasta el internacional). Muchos de los contextos en los que trabajamos evolucionan de forma muy rápida e imprevisible. A veces, los cambios se producen a largo plazo pero también pueden ocurrir de forma imprevista. En esta situación, el seguimiento, la reflexión y el aprendizaje regulares pueden ayudarnos a:

- cuestionar nuestras hipótesis y ver las cosas desde una nueva perspectiva;
- evaluar nuestros adelantos y reajustar nuestro enfoque, si fuera necesario;
- ver más allá de las actividades diarias de nuestro programa para preguntarnos si contribuimos realmente a conseguir cambios positivos para la vida de las personas;
- aumentar nuestra capacidad de responder a nuevos retos y oportunidades;
- ver lo que funciona y por qué funciona, para mejorar constantemente nuestros programas y aplicar este aprendizaje a nuevos proyectos de nuestro trabajo;
- destacar los puntos débiles y lo que no está funcionando para evitar repetir los errores;
- identificar cualquier tendencia negativa para comprobar rápidamente si las dinámicas de poder avanzan en la mala dirección y reaccionar con agilidad;
- establecer plazos realistas para conseguir el impacto deseado;
- reforzar la confianza, el respeto y la apertura de las relaciones, tanto dentro de Oxfam como con las partes involucradas y los socios.

La primera etapa consiste en desarrollar una **teoría del cambio** para su programa, que muestre cómo prevé que se produzca el cambio. El desarrollo de una teoría del cambio requiere **entender lo suficiente cómo se produce**

el cambio en un contexto concreto para identificar los resultados necesarios a corto y a largo plazo para conseguir el impacto deseado. Y, del mismo modo, también es necesario entender lo que Oxfam, en colaboración con otros, puede hacer para alcanzar esos resultados. Debería basar su teoría del cambio en su análisis de poder y el diseño de su proyecto debería tener en cuenta las problemáticas que haya identificado.

Su teoría del cambio...

- ¿Identifica a los ciudadanos en los que se centra? ¿Hay algún grupo concreto de personas con las que desearía trabajar (por ejemplo, personas de una determinada edad, sexo, región o situación profesional)?
- ¿Especifica la situación de su grupo objetivo al principio del proyecto? (¿Eran “ciudadanos comprometidos” antes de que los conociera? ¿De dónde sacan su información? ¿Qué piensan de las instituciones estatales? ¿Qué problemas las preocupan? Si ya se han movilizado, ¿por qué lo hacen y para qué cuestiones?)
- Si busca alcanzar varios resultados, ¿espera que algunos se produzcan antes que otros? ¿Algunos resultados son más importantes que otros?

Fuente: [McGee and Gaventa](#)

Conforme vaya avanzando su trabajo, el seguimiento le permitirá probar su teoría del cambio. Si el cambio no se produce como se pensaba, el seguimiento regular mostrará la desviación en una fase temprana, lo que le dará margen para realizar los ajustes necesarios a los enfoques de su programa.

Para realizar este tipo de afirmaciones, deberá establecer y medir **los procesos, las consecuencias y los indicadores de resultados**. En el trabajo sobre el derecho de las personas a ser escuchadas, el proceso utilizado puede ser tan importante como el resultado final, y sus indicadores deberían tratar de medir si el proceso en sí mismo otorga poder y capacidad de participación a los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza.

Es posible que en los programas y proyectos sobre el derecho de las personas a ser escuchadas se intenten medir elementos que no son fácilmente ponderables. Es posible solucionarlo siendo lo más preciso o específico posible en la definición de los objetivos. Intente evitar palabras demasiado vagas como “empoderamiento” y piense qué desea expresar realmente. Por ejemplo, uno de los programas de Oxfam GB sobre el VIH y el sida intentaba medir “la reducción de la estigmatización” de las personas afectadas por el VIH. El personal identificó cierto número de efectos de la estigmatización, como el hecho de que las personas afectadas por el virus viajaban a ciudades alejadas para recibir tratamiento y evitar que las reconocieran, y utilizó estos efectos para elaborar los indicadores. En muchas ocasiones, es posible que tenga que preguntar a otras partes involucradas, especialmente a las personas de los grupos marginados, para entender en qué se traduciría para ellos el éxito del programa.

Una combinación de **métodos cualitativos y cuantitativos** puede ayudarle a medir los aspectos menos tangibles de los programas del derecho de las

personas a ser escuchadas. El uso de medidas cuantitativas podría ofrecerle una imagen incompleta. Así, por ejemplo, tener en cuenta el número de mujeres elegidas en un órgano de toma de decisiones no le dará información de la calidad de su participación. Y, sin embargo, al combinarla con una evaluación de los aspectos cualitativos, tales como la capacidad percibida por las mujeres a expresar sus opiniones en las reuniones, podrá hacerse una idea más precisa de la medida en la que las mujeres han aumentado su poder en la toma de decisiones.

Mapear los cambios generados por el trabajo de Oxfam

Uno de los métodos más eficientes de los programas de Oxfam es el mapeo de los resultados (Outcome Mapping, OM). Se trata de una metodología destinada a planificar y evaluar los programas de desarrollo centrada en el cambio y en la transformación social. El mapeo ofrece un conjunto de herramientas que sirven para definir los resultados del proceso de cambio, definidos como cambios del comportamiento, y recopilar información sobre el tema. Además, ayuda al equipo de un proyecto o de un programa a conocer la influencia de este en la evolución del cambio en sus socios directos. Por consiguiente, permite a las personas involucradas en el proceso de evaluación reflexionar de forma más sistemática y pragmática sobre lo que están haciendo, así como adaptar y gestionar las variaciones de las estrategias para alcanzar los resultados deseados. Para el mapeo, lo más importante del desarrollo son las personas y el aprendizaje, y toma los cambios imprevistos como potencial de innovación.

En Tanzania, el programa “Chukua Hatua” (Actúa) ha puesto a prueba algunos enfoques para la creación de una ciudadanía activa. Se utilizó el mapeo para ayudar a hacer frente a los complejos elementos cambiantes de ese contexto y para localizar cualquier desviación respecto a los resultados e indicadores previstos, tanto positiva como negativa. Gracias al mapeo, el equipo del programa pudo observar tendencias en los cambios de comportamiento que no había previsto o que habían experimentado una influencia exterior significativa.

Desde hace poco, los investigadores estudian la intersección entre los métodos participativos y cuantitativos, y cómo las “cifras participativas” (datos cuantitativos recopilados por métodos participativos) pueden arrojar estadísticas de alta calidad y elocuentes. Las personas pueden generar cifras mediante la estimación, el cálculo, la medida, la comparación, la evaluación y la calificación. Estos datos pueden agruparse e incluso utilizarse en análisis estadísticos. Esta idea es particularmente interesante para los programas sobre el derecho de las personas a ser escuchadas, en los que podrían usarse esos datos para crear un caso convincente que presentar a los responsables de la elaboración de políticas.

También debería reflexionar sobre cómo los aspectos de los diferentes enfoques del derecho de las personas a ser escuchadas pueden alimentar y reforzar el seguimiento. Por ejemplo, los datos recopilados durante su análisis de poder inicial pueden ser útiles para su estudio de referencia, que proporciona información sobre el punto de partida de su programa. Y los métodos de rendición de cuentas social, como las fichas de evaluación ciudadanas, pueden emplearse directamente como fuente de datos sobre instituciones eficaces.

Seguir y gestionar los riesgos

Todos los programas de Oxfam deberían evaluar y gestionar los riesgos potenciales para el personal, los socios y las personas en situación de pobreza y vulnerabilidad, así como para la reputación y la eficacia de Oxfam. También deben establecer un equilibrio entre el apoyo a un cambio positivo y la minimización de los riesgos. En contextos complejos, especialmente en contextos frágiles y afectados por conflictos, y en situaciones en las que nuestro trabajo haga tambalear los cimientos del statu quo, los riesgos son más importantes. Por ello, la planificación, la evaluación de los riesgos y el seguimiento regular adquieren todavía mayor relevancia, para no exponernos nosotros ni al resto a riesgos innecesarios y ser capaces de intervenir rápidamente si algo no saliera bien.

Promocionar la rendición de cuentas y la participación

Los métodos que elegimos para nuestro seguimiento, evaluación y aprendizaje pueden ser herramientas importantes para promocionar nuestra propia rendición de cuentas y fomentar la participación. La visión de Oxfam de un mundo justo y sin pobreza se materializará en mayor grado mediante la incidencia de la ciudadanía activa y de la igualdad de géneros, y siendo más responsables respecto a nuestro propio comportamiento y en el trato con otros. Rendir cuentas a las comunidades que viven en la pobreza, a nuestros simpatizantes, donantes y otras partes interesadas externas, es una base ética y eficaz para nuestras relaciones y contribuirá significativamente a incrementar el impacto del programa. Es importante que Oxfam promueva y comparta interna y externamente sus conocimientos sobre la rendición de cuentas, con ejemplos del cambio basados en el aprendizaje.

En Oxfam, la rendición de cuentas se basa en cuatro dimensiones: transparencia; participación; aprendizaje y evaluación; y mecanismos de feedback. Estos elementos nos permiten rendir cuentas a las partes involucradas, tenerlas en cuenta y que estas también evalúen nuestra rendición de cuentas. Esto es especialmente importante en nuestra relación con personas en situación de pobreza, donde la balanza de poder se inclina casi por completo hacia nosotros. Por ejemplo, debería saber quién toma las decisiones, determina las prioridades, realiza las mediciones, y cómo se comparte la información. Plantéese cómo puede utilizar el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje para fomentar las relaciones de poder en pie de igualdad en su proyecto.

Teniendo en cuenta que gran parte de nuestro trabajo consiste en asegurarnos de que rindan cuentas los que ejercen el poder, es esencial que prediquemos con el ejemplo y que mostremos esta rendición de cuentas a los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza con los que trabajamos. Al demostrar transparencia y honestidad, Oxfam fortalece su legitimidad e integridad, por ejemplo, mediante políticas de información abierta, comunicaciones sólidas, comentarios y observaciones de partes interesadas independientes y mecanismos sencillos de presentación de quejas.

La manera en la que trabajamos con las personas reviste la misma importancia que lo que hacemos. Las personas necesitan saber qué pueden esperar

de nosotros en lo que respecta a nuestro comportamiento y nuestros valores. Y, además, deben saber que tienen derecho a decirnos que no están satisfechos con lo que estamos haciendo o con la manera en la que nos estamos comportando (y que queremos saberlo).

Al mismo tiempo, además de intentar aumentar la capacidad de los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza y exclusión de influir en las decisiones que afectan a sus vidas, también deberíamos asegurarnos de que se escuchen sus voces a la hora de emitir juicios y tomar decisiones sobre nuestros proyectos y programas. Inclúyalos en estos procesos y, cuando escoja sus métodos de recopilación de datos, podrá utilizar diferentes herramientas para promover la participación de la comunidad en las operaciones de seguimiento. El siguiente esquema le ofrece una vista general de estos últimos.



Campaña por los derechos de los residentes en Perú

Las comunidades residentes cerca del complejo metalúrgico de La Oroya en Perú, dirigido por Doe Run Peru (DRP), han sufrido durante mucho tiempo los efectos de la contaminación medioambiental, ya que la compañía incumplía reiteradamente los objetivos de emisiones impuestos por ley. A pesar de ello, en el año 2011, parecía probable que el Gobierno concediese la ampliación del permiso de explotación a DRP. Como respuesta, Oxfam América y su oficina de Perú aunaron sus fuerzas en una campaña para denunciar los problemas medioambientales y sanitarios, y ejercer presión para que el Gobierno rechazase la solicitud de ampliación del permiso.

El objetivo de la campaña era influir en la opinión pública nacional e internacional, para presionar al Gobierno peruano por los riesgos sanitarios y medioambientales. Oxfam dirigió la campaña a los medios de comunicación y al público en general, y encontró aliados en los Congresos de Perú y de Estados Unidos. Formó una red de organizaciones locales, la *Plataforma La Oroya por un Cambio*, y realizó funciones de coordinación entre los miembros. Además, Oxfam se aseguró de conciliar los mensajes difundidos con los objetivos de la plataforma y redujo el riesgo de controversia y conflicto. La oficina de Perú se encargó también de coordinar las actividades entre Perú y Estados Unidos. La plataforma publicó comunicados de prensa y entrevistas, y recibió una amplia cobertura por parte de los medios de comunicación. Las redes sociales también resultaron fundamentales a la hora de generar un efecto bola de nieve para los mensajes de la campaña.

La campaña influyó a miembros de los Congresos de Perú y de Estados Unidos, de forma directa y mediante la presión social. En las audiencias públicas y en los foros, las personas afectadas por la contaminación dieron a conocer sus testimonios. Como resultado, a mediados de 2012, el Gobierno de Perú cambió su postura y denegó la ampliación del permiso de DRP. El permiso de explotación para La Oroya fue concedido a otro operador. Después de la campaña, Oxfam continuó manteniendo conversaciones con las autoridades, a fin de garantizar compromisos reales sobre los problemas medioambientales y hacer un seguimiento de los resultados.

El éxito de la campaña se basa en la colaboración entre organizaciones en la Plataforma La Oroya por el Cambio. Esta plataforma dio voz a la población local y amplió la relevancia de la campaña, convirtiéndola en un asunto de interés para toda la población peruana.

Introducir conocimientos de seguimiento, evaluación y aprendizaje en los programas del derecho de las personas a ser escuchadas

Oxfam es una organización de personas: dependemos de nuestro equipo y de los voluntarios, y debemos valorarlos, comprenderlos e inspirarnos en ellos. Para que las personas puedan presentar programas sólidos sobre el derecho de las personas a ser escuchadas, debemos garantizar que el liderazgo, la cultura, los procesos y los sistemas de la organización son coherentes con el objetivo de ayudar a las personas en situación de pobreza y exclusión a reclamar su derecho a una vida mejor.

El equipo del programa deberá estar bien preparado para trabajar en

colaboración dentro y entre los equipos, en una red global de organizaciones. Tienen que ser capaces de compartir eficazmente su aprendizaje y sus experiencias de los programas del derecho de las personas a ser escuchadas. Han de tener aptitudes sociales como intermediación, capacidad de convocatoria, de influencia y de negociación; y ayudar a socios y comunidades a desarrollar estas mismas aptitudes. La verdadera rendición de cuentas requiere confianza, realismo y honestidad, dando ejemplo de comportamiento y liderazgo desde los niveles más altos. Debemos fomentar la innovación y la agilidad en el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje dentro de los programas del derecho de las personas a ser escuchadas. Es importante que los programas cuenten con sistemas y procesos eficaces para que las personas puedan colaborar, compartir conocimientos y aprender de forma conjunta.

Ejemplos de indicadores para los programas sobre el derecho de las personas a ser escuchadas⁵

A continuación le mostramos algunos indicadores que podrá utilizar en su proyecto o programa sobre el derecho de las personas a ser escuchadas. No se trata de una lista exhaustiva, tan solo un punto de partida y de referencia, que puede resultarle útil para desarrollar sus planes de seguimiento.

Resultado: las mujeres desempeñan un papel activo en los procesos de gobierno como participantes y como líderes

Posibles indicadores:

- Número de mujeres participantes a diferentes niveles de la toma de decisiones o en una organización.
- Grado de confianza en sí mismas para expresarse.
- Número de veces en las que se abordan problemáticas de las mujeres en las reuniones.

Ejemplo: toma de palabra en reuniones del consejo

Cinco de los diez participantes en la reunión de dirección del consejo son mujeres. No obstante, al analizar las tres reuniones, nos hemos dado cuenta de que las mujeres no han intervenido más que el 20% del tiempo. Cuando comunicamos al consejo nuestras conclusiones, los miembros estaban extrañados. Decidieron controlar el orden del día y los debates para asegurarse de que todos los miembros tenían las mismas posibilidades de participar durante y antes de la reunión.

Resultado: existen espacios en los que las partes involucradas pueden trabajar de forma integradora y colaborativa

Posibles indicadores:

- Número y variedad de partes involucradas que conocen la existencia de diferentes espacios de toma de decisiones.
- Las partes involucradas pueden acceder a esos diferentes espacios.

⁵ Adaptado y basado en Literature Review de Cathy Shutt.

- Amplitud de la participación en los espacios de toma de decisiones (quién está invitado a participar y qué grupos están representados).
- Nuevos espacios creados o reivindicados por hombres, mujeres y jóvenes en situación de exclusión.
- Los hombres, mujeres y jóvenes de grupos marginados pueden identificar espacios donde han expresado sus opiniones.

Ejemplo: el doble de mujeres en los órganos de toma de decisiones

Por ahora, Nepal no tiene un Gobierno local elegido. Por consiguiente, el objetivo del proyecto es aumentar la participación de las mujeres en los cuatro órganos de toma de decisiones comunitarios: los grupos de usuarios de la comunidad forestal, los comités de gestión de las escuelas, los comités de gestión de centros sanitarios secundarios y los grupos de usuarios de agua potable y saneamiento. Estos órganos se eligieron por el impacto de sus decisiones en la vida de las mujeres. Las participantes en el proyecto aprenden el funcionamiento de estas organizaciones, las funciones de los representantes y cómo postularse para un cargo. Gracias a todo ello, 258 mujeres asumieron puestos de toma de decisiones en estas cuatro organizaciones, aumentando así la participación de las mujeres de un 28% a un 43%. Otras 145 participantes más asumieron funciones de dirección en otros comités comunitarios, como asociaciones de padres y alumnos.

Resultado: los socios, las redes y los movimientos sociales influyen en las agendas sobre rendición de cuentas en los foros nacionales, regionales e internacionales

Posibles indicadores:

- Nuevos actores en los foros.
- Calidad del compromiso entre los nuevos actores y el foro.
- Pruebas de la aprobación de las ideas o de la contribución de los nuevos actores en los foros.

Ejemplo: ayudar a la población indígena a establecer contactos

Como parte de nuestro proyecto, invitamos a representantes de cuatro organizaciones indígenas, entre las que se incluían dos grupos de mujeres, a un foro que tenía lugar un fin de semana. Dos socios intervinieron en talleres con escasa participación pero un público influyente. Tres de los asistentes (dos de ellos mujeres) plantearon preguntas a otros oradores. Consideraban que uno de los principales objetivos de su participación era establecer contactos y, efectivamente, consiguieron contactos que les serán muy útiles en el futuro. Les complacía constatar que habían recogido 42 tarjetas de visita frente a las 132 entregadas ese fin de semana.

Resultado: mayor capacidad de las autoridades públicas y de los representantes electos de cumplir con sus obligaciones

Posibles indicadores:

- Número de funcionarios que conocen y entienden sus responsabilidades respecto a los ciudadanos (o reglas, reglamentos, leyes, importancia de la participación y de un compromiso constructivo).

- Capacidad demostrada de comprometerse de forma sincera con los miembros de su circunscripción y consultares.
- Las autoridades difunden la información.
- Sensibilidad en la asignación de ayudas y recursos dando respuesta a las demandas comunitarias.
- Número de políticas o de prácticas revisadas para defender los derechos de los ciudadanos.
- Nivel de confianza de los ciudadanos en las instituciones o percepción de la calidad de las interacciones con el Estado por parte de los ciudadanos.

Ejemplo: creencias tradicionales y derechos de las mujeres

Oxfam apoyó un proceso destinado a integrar las creencias tradicionales en el sistema judicial oficial, lo que mejoró el acceso a la justicia por parte de las poblaciones indígenas. Los casos de violación de los derechos de las mujeres fueron resueltos gracias a este nuevo modelo, que fue reconocido oficialmente como el mejor modo de defender los derechos de las mujeres indígenas. Más de 445 funcionarios (265 hombres y 182 mujeres) recibieron formación sobre este nuevo enfoque.

Resultado: los enfoques de rendición de cuentas social influyeron a las autoridades y a otros actores

Posibles indicadores (resultados)

- Amplitud de la cobertura mediática de un problema concreto.
- Número de reformas políticas o de nuevas políticas puestas en marcha.
- Mejora de la prestación y de la calidad de los servicios gracias a un seguimiento por parte de los ciudadanos.

Ejemplo: cobertura de los medios de comunicación

En el marco del proyecto LISTEN de Indonesia, el grupo de organización de la sociedad civil NTT Policy Forum promovió el debate en los medios impresos locales. En total, desde noviembre de 2010 hasta enero de 2011, se publicaron un total de 21 artículos sobre el acceso de las mujeres a los presupuestos públicos, lo que demostró la capacidad del Forum de implicar a los medios de comunicación locales como socios estratégicos.

Resultado: los enfoques de rendición de cuentas social están incluidos en nuestros programas

Posibles indicadores (procesos)

- Procesos de rendición de cuentas social puestos en marcha.
- Número y/o diversidad de los ciudadanos participantes en estos procesos.
- Número de propuestas presentadas a las autoridades.

- Calidad del seguimiento y de la supervisión efectuada por los ciudadanos.

Ejemplo: seguimiento de las promesas de los concejales

Se ha formado a 40 personas para registrar, controlar y seguir el progreso de las promesas realizadas por los concejales, las respuestas han sido dispares.

Resultado: los hombres, mujeres y jóvenes en situación de pobreza entienden sus derechos y los mecanismos jurídicos para ejercerlos

Posibles indicadores:

- Número de hombres, mujeres y jóvenes que afirman conocer los derechos, leyes y mecanismos existentes.
- Número de hombres, mujeres y jóvenes que afirman comprender el funcionamiento de los procesos judiciales o de rendición de cuentas.
- Número de hombres, mujeres y jóvenes que afirman comprender los papeles y responsabilidades de las instituciones en la defensa de sus derechos.
- Disponibilidad o precisión de la información pública sobre los derechos y los mecanismos jurídicos.
- Actividades de presión llevadas a cabo por hombres, mujeres y jóvenes en situación de exclusión para reivindicar sus derechos.

Ejemplo: asesoramiento legal sobre derechos

Los hombres y mujeres vulnerables han realizado más de 650 consultas sobre cuestiones jurídicas en las 30 comunidades objetivo. El incremento de las solicitudes de asesoramiento legal en estas comunidades se ha traducido en la resolución a su favor de un gran número de casos. Por ejemplo, se ofreció asesoramiento sobre derechos de los consumidores a 130 miembros de las comunidades, y el 63% de los casos fueron resueltos a su favor.

Resultado: los hombres, mujeres y jóvenes pobres utilizan las leyes sobre el acceso a la información para reivindicar sus derechos

Posibles indicadores:

- Frecuencia del uso de mecanismos existentes (número de peticiones, solicitudes o quejas).
- Porcentaje de éxito de las peticiones, solicitudes o quejas (porcentaje de las recibidas y de las admitidas).
- Plazo necesario para la gestión de una nueva petición, solicitud o queja y para su respuesta.
- Calidad de la información obtenida mediante el acceso a información (precisión, exhaustividad).
- Cantidad y calidad de la información publicada de forma proactiva por el Gobierno y el sector privado (por ejemplo, sobre los presupuestos, gastos, impuestos cobrados y pagados, listas de beneficiarios de los diferentes programas o los criterios de selección).

Ejemplo: derecho de las personas a saber

Con la ayuda de nuestro socio, encargamos la realización de una encuesta sobre los conocimientos de la población acerca de las leyes sobre el acceso a la información y el sistema educativo de los distritos. Respondieron a la encuesta más de 675 personas en tres distritos diferentes y los resultados fueron idénticos en la mayoría de la población y de los grupos, excepto los funcionarios, que sabían mucho más que el resto. Más de la mitad de las personas preguntadas afirmaron saber cómo acceder a la información pero la mayoría pensaban que se aplicaba sólo para los periodistas y las ONG. Más del 75% ignoraban que las personas tenían derecho a solicitar el acceso a la información y menos del 10% sabían que tenían derecho a consultar las decisiones de admisión en la escuela. Por lo tanto, no es de extrañar que el año pasado sólo se registraran dos solicitudes de este tipo en estos distritos.

Resultado: los dirigentes, especialmente las mujeres y jóvenes, tienen la seguridad, los conocimientos y la información necesarios para representar a su circunscripción.

Posibles indicadores:

- Número de líderes objetivo (mujeres o jóvenes) que afirman contar con mayores conocimientos, información o confianza en sí mismos.
- Comunicación no verbal de los participantes en situaciones difíciles (por ejemplo: postura, contacto visual, ubicación en la habitación, voluntad de tomar la palabra).
- Número de veces en las que los dirigentes objetivo plantean asuntos relacionados con el desarrollo de su comunidad (o con las mujeres o jóvenes) durante las reuniones.

Ejemplo: reforzar el poder interior

En la reunión mantenida con los participantes de nuestro programa de liderazgo en el Ecuador de un proyecto, nuestros orientadores se sentaron con cada participante y analizaron dos elementos: su balance personal y el feedback que le han dado sus compañeros. María apuntó que se sentía mucho más segura de sí misma, aunque sus compañeros no habían notado ningún cambio. Cuando le pedimos que explicara esta seguridad, María explicó que todavía no deseaba dirigir reuniones pero que se sentía mucho más tranquila con la idea de participar y compartir su opinión con otros.

Herramientas y recursos

Programming in Fragile and Conflict-Affected Countries: Guía de aprendizaje

La sección 2 describe en detalle el trabajo en situaciones de riesgo y la gestión de este.

Guía de introducción a la rendición de cuentas

Guía sobre cómo poner en marcha actividades más responsables para los individuos y las comunidades. Está dirigida principalmente al personal nacional responsable de la puesta en marcha de proyectos o de programas humanitarios o de desarrollo, e incluye una introducción del enfoque de Oxfam GB sobre la rendición de cuentas y una explicación de los estándares mínimos de la rendición de cuentas así como un manual de directrices y ejemplos de buenas prácticas.

Outcome Mapping

Este sitio web ofrece diferentes recursos para el mapeo de los resultados, incluido un folleto resumen, preguntas frecuentes y recursos que abordan el tema con mayor detalle, destinados a los profesionales.

Who Counts? The Quiet Revolution of Participation and Numbers, R Chambers

Este artículo presenta una descripción general sobre cómo los enfoques y métodos participativos pueden generar datos cuantitativos (“cifras participativas”) y cualitativos.

Rough Guide to Integrating Learning into Programme Cycle Management

Una guía de dos páginas sobre el aprendizaje en el programa.

Oxfam GB’s Programme Framework

<https://sumus.oxfam.org/monitoring-evaluation-learning-and-accountability/documents/ogb-programme-framework-2010>

En la sección 4 ofrece orientación detallada sobre la recopilación, el análisis y la revisión de datos.

Increasing our Accountability to Communities through Programme Monitoring: A Guide for HECA Programme Managers

Una guía práctica sobre el trabajo de rendición de cuentas en nuestros programas.

Novib’s RBA Toolkit

<https://sumus.oxfam.org/oxfam-novibs-knowledge-and-programme-management-kpm/documents/how-rba-works-practice-exploring-how>

En 2005, la Oficina de investigación y desarrollo llevó a cabo un estudio para estudiar el modo en que Oxfam Novib y sus homólogos ponían en marcha un enfoque basado en los derechos. Este informe incluye 23 estudios de caso descritos a lo largo del proyecto. La introducción presenta el contexto del enfoque basado en los derechos; posteriormente se describe la elección y la metodología de los estudios de caso, con un resumen de los resultados más sorprendentes, y termina con un conjunto de reflexiones.

Oxfam America’s Impact Heartbeat (vídeo y documento)

<http://www.youtube.com/watch?v=XLZT-L2W7d4>

Guía sobre el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje para un programa a largo plazo.

Bibliografía complementaria

Thematic Hubs as Mechanisms for Organisational Learning

Este artículo de Oxfam Australia estudia diferentes modelos de aprendizaje organizativo, basándose en ejemplos de ONG en Australia y en Europa para destacar el modo en que las diferentes organizaciones han centrado su aprendizaje y los diferentes vehículos utilizados. También analiza brevemente algunos modelos conceptuales para traducir el conocimiento en aprendizaje organizativo y cambio de prácticas. La última sección muestra la experiencia de Oxfam Australia en la puesta en marcha de mecanismos de aprendizaje sujetos a sus prioridades como organización, es decir, a los cuatro pilares del objetivo de cambio: justicia de género, justicia económica, ciudadanía activa y rendición de cuentas, y servicios básicos.

Measuring Results, Governance and Social Development Resource Centre

Esta guía, destinada a los profesionales del desarrollo dedicados al diseño y la gestión de actividades de seguimiento y de evaluación en el marco de programas de gobernanza y de desarrollo social, presenta algunos de los principales debates y consideraciones así como herramientas y enfoques, estudios de caso de la aplicación de diferentes metodologías y lecciones aprendidas de la experiencia internacional del seguimiento y evaluación en contextos variados de países en desarrollo.

Monitoring and Evaluation Wiki, AWID

El objetivo de este recurso en línea es fomentar la puesta en común de experiencias y la creación de un órgano de conocimientos prácticos y de experiencia en seguimiento y evaluación, en materia de medición de la igualdad de géneros (u otros problemas relativos a los derechos humanos). Este sitio está dividido en dos secciones. La primera está dirigida a las personas que trabajan en el seguimiento y la evaluación o en estudios, para que puedan compartir sus reflexiones, dificultades o éxitos con otros miembros de la comunidad. El segundo es un compendio con descripciones de los principales marcos de trabajo sobre el seguimiento y la evaluación, enfoques y herramientas utilizados para seguir los cambios sociales y de la justicia, con referencia a la fuente original de la información. El sitio también incluye un breve resumen y un análisis crítico de sus puntos fuertes y de sus puntos débiles.

Citizen voice and state accountability: Towards theories of change that embrace contextual dynamics, ODI

Este artículo presenta un análisis crítico de varios estudios de caso sobre la voz de la ciudadanía y la rendición de cuentas con el objetivo de desarrollar patrones de observación y líneas de reflexión. Al combinarse, forman un marco de análisis para el desarrollo de teorías sobre el cambio en proyectos de la voz ciudadana y de rendición de cuentas. Este marco de trabajo analítico se centra en el modo de explorar, entender y explicar el cambio cuando se produce en un contexto dinámico, y cómo esto puede ayudar a la formación de una voz de la ciudadanía, a objetivos de rendición de cuentas más realistas así como de correspondientes resultados.

Measuring Empowerment in Practice, World Bank

Este artículo presenta un marco de análisis que puede usarse para medir y seguir el proceso y los resultados del empoderamiento. El marco de trabajo sobre la medición del empoderamiento ilustra el modo de recopilar datos sobre el empoderamiento y de estructurar su análisis. Este marco puede utilizarse para medir el empoderamiento en la intervención y a nivel nacional, como parte integrante de un seguimiento de la pobreza o de la gobernanza.

ANEXO - ESTUDIO DE CASO: EL PROGRAMA 'LISTEN' EN INDONESIA

A lo largo de esta Guía de aprendizaje, nos hemos referido en varias ocasiones al programa LISTEN, puesto en marcha en Indonesia, para ilustrar los diferentes aspectos del marco del trabajo sobre el derecho de las personas a ser escuchadas y cómo puede ser aplicado. Este es el estudio de caso completo:

El Gobierno indonesio puso en marcha la concesión de subvenciones (ADD) a los pueblos como medio para **descentralizar** los recursos y otorgar autonomía a los pueblos en la toma de decisiones. El Gobierno de cada distrito concede una subvención de entre 5700 y 7700 libras anuales a cada pueblo, que pueden invertirse en función de las prioridades de cada lugar. Las decisiones sobre el modo de invertir la subvención deben tomarse mediante una **consulta y una participación comunitarias**. No obstante, en la práctica, se observa una **falta de rendición de cuentas** y de transparencia que, en ocasiones, se debe al desvío de las subvenciones por parte de las élites del pueblo y del subdistrito para dedicarlas a satisfacer sus intereses individuales.

El proyecto LISTEN, o Local Initiative to Strengthen and Empower Women (iniciativa local para el fortalecimiento y la atribución de poder de las mujeres), era un proyecto piloto puesto en marcha en cuatro pueblos de la provincia de las islas menores de la Sonda orientales con el objetivo de **promocionar la participación de las mujeres** y el interés en la asignación de las subvenciones. El proyecto se centraba especialmente en el apoyo a las mujeres para que reivindicaran recursos para garantizar la seguridad alimentaria durante los periodos de sequía y de aumento de los precios de los alimentos.

Un **análisis de poder**, llevado a cabo por nuestro socio local CIS Timor al principio del proyecto, mostró que las mujeres se enfrentaban a importantes trabas para participar en los **espacios** de toma de decisiones, tanto formales como informales. Ambos espacios estaban dominados por las élites masculinas, que tenían **prejuicios negativos** respecto a la capacidad de las mujeres para participar en la esfera pública.

La **falta de acceso a la información** sobre el proceso de concesión de las ayudas constituía otra barrera más para su participación. Los jefes del pueblo no compartían información con los miembros de su comunidad y no conseguían cumplir las directrices de los Gobiernos de distrito en materia de participación en la planificación ni en la puesta en marcha de la asignación de las ayudas. Los funcionarios del distrito dieron por sentado que los jefes de los pueblos seguirían los procesos indicados y, por ende, no exigieron la rendición de cuentas. Al mismo tiempo, los **medios de comunicación locales** contaban con potencial para apoyar el desarrollo local mediante la

publicación de información pública, pero no eran conscientes de la importancia de esta información para la incidencia de la rendición de cuentas y el buen gobierno. Por consiguiente, en los pueblos, muchos hombres y mujeres desconocían la existencia de subvenciones, y menos aún que tenían derecho a pronunciarse en el modo del reparto de los recursos.

Para colmo, las **organizaciones de la sociedad civil** que trabajaban en el área estaban divididas y, a menudo, competían unas con otras. La colaboración productiva entre estas era escasa, es decir, no había ninguna acción coherente por parte de la sociedad civil para obligar a los encargados de tomar decisiones a rendir cuentas.

En este contexto, el proyecto LISTEN contemplaba tres estrategias clave: **crear espacios** donde las mujeres pudieran participar en los procesos de toma de decisiones comunitarias; **reforzar la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil** para ayudar a que las mujeres hicieran escuchar su voz ante los encargados de la toma de decisiones; y reforzar la **capacidad de estas organizaciones para influir en la opinión pública** y en los debates políticos.

Reforzar las competencias y la seguridad de las mujeres para la reivindicación de sus derechos

En cada pueblo, el proyecto reunió a mujeres en grupos llamados Women's Alliance for Budget Monitoring (alianza de las mujeres para el control presupuestario), de entre 10 y 20 miembros aproximadamente cada uno. CIS Timor elaboró unos folletos sencillos para ayudar a las mujeres a comprender el funcionamiento del proceso presupuestario. Estas mujeres aprendieron cómo **seguir** la asignación de las subvenciones: preguntaron a los miembros de las comunidades, identificaron las actividades financiadas con subvenciones y redactaron un informe. Después, pidieron al Gobierno del pueblo presentar los resultados al jefe del pueblo y a los líderes tradicionales durante una **audiencia pública**.

El conocimiento y la experiencia que adquirieron las mujeres mediante el proceso de seguimiento, y un mejor acceso a informaciones precisas, les confirieron la **seguridad** necesaria para hablar del presupuesto con los líderes de los pueblos. Los miembros de la KPPA tenían diferentes niveles de educación pero se ayudaron unas a otras durante el seguimiento y consiguieron elaborar un **informe sólido y basado en pruebas**. Al formar parte de un ejercicio práctico, las mujeres fueron más **conscientes de sus propios derechos**, se dieron cuenta de que estos se incumplían y de que ellas eran capaces de reivindicarlos. Algunas de estas mujeres, como Nelcy Pelondou del pueblo de Raknamo, destacaron como figuras **dirigentes especialmente fuertes**, por lo que eran un referente para el resto de las mujeres.

La presentación de las conclusiones del seguimiento a los líderes del pueblo tenía un doble objetivo: se trataba de un **mecanismo de rendición de cuentas** para el uso eficaz de las subvenciones y, además, desafiaba los prejuicios de los dirigentes masculinos sobre las capacidades de las mujeres en la toma de decisiones. Los dirigentes de los pueblos reconocieron la precisión y objetividad de los resultados expuestos y obtuvieron una

información que podrían utilizar para dar respuesta a los retos de una puesta en marcha eficaz de las ADD. El mayor éxito se logró en el pueblo de Fatubaa: tras conocerse los resultados de la KPPA, las autoridades reasignaron el presupuesto para animar a las mujeres a comprar maquinaria agrícola y semillas.

Reforzar la sociedad civil para defender los derechos de las mujeres

El proyecto reunió a las OSC y formaron una **alianza de la sociedad civil**, el NTT Policy Forum (Foro de políticas NTT), con el objetivo de reforzar las competencias, capacidades y confianza de los miembros para colaborar juntos eficazmente e influir en los encargados de la toma de decisiones así como en la opinión pública. El número de miembros de la alianza aumentó de manera estable hasta alcanzar las 22 personas, creando así un movimiento fuerte para la incidencia de los derechos de las mujeres.

Un aspecto importante era la formación en tareas de investigación de los miembros del Foro, que cambiaron su enfoque para influir en las personas encargadas de tomar las decisiones, y mejoraron sus relaciones con estos. Antes, basaban sus reivindicaciones en opiniones, pero ahora la investigación les ha permitido elaborar un argumento sólido, respaldado por pruebas y hechos, para influir así en los debates. Esto mejoró su seguridad **para ejercer presión** y dar una imagen más positiva de su trabajo a los encargados de tomar las decisiones. Uno de los logros concretos fue la presión al parlamento del distrito de Tengah Utara para aprobar una reglamentación de distrito sobre seguridad alimentaria. Así, este órgano se comprometió a garantizar la seguridad alimentaria de las mujeres y de los hogares pobres de ese distrito.

El Foro de políticas NTT también consiguió crear sólidos **vínculos con la prensa escrita local** y les convencieron para que desempeñaran un papel más activo para asegurar que el Gobierno rindiera cuentas. En total, entre noviembre de 2010 y enero de 2011, se publicaron 21 artículos sobre el acceso de las mujeres a los presupuestos públicos, otorgando así mayor visibilidad a este problema y comenzando a influir en los debates políticos. Al poner en contacto a los grupos de mujeres de los pueblos con el Foro de políticas NTT, la alianza pudo **animar a las mujeres a hacer escuchar sus voces** en un círculo mayor, por ejemplo, ayudándoles a hablar sobre sus experiencias en los medios de comunicación.

El foro **ganó legitimidad** y ahora los Gobiernos provinciales y los de distrito le consultan durante los procesos de elaboración de políticas, para tener en cuenta las perspectivas de las organizaciones de la sociedad civil sobre los retos del desarrollo en las provincias. El reconocimiento por parte de los individuos encargados de la toma de decisiones ya es todo en paso en el camino para conseguir influir al Gobierno en temas relacionados con los derechos de las mujeres. No obstante, sigue sin quedar claro hasta qué punto los encargados de tomar las decisiones están abiertos a recibir influencias.

El refuerzo de las instituciones, ¿la pieza que falta en el puzle?

El proyecto centró su trabajo en dos pilares principales del derecho de las personas a ser escuchadas: animar a las personas a hacer escuchar su voz y reivindicar sus derechos; y obligar a los que ejercen el poder a rendir cuentas. A pesar de haber conseguido adelantos importantes, todavía queda trabajo

pendiente para conseguir la plena participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y para garantizar su seguridad alimentaria.

Otro elemento central del proyecto, que podría traer consigo mayores avances, es el **refuerzo de la eficacia de las instituciones formales de gobierno**. Por ejemplo, la KPPA ha demostrado ser un mecanismo eficaz para fomentar la contribución de las mujeres de los pueblos en el proceso presupuestario y tiene potencial para conseguir cambios significativos en la vida de las mujeres pero, para que sea sostenible, debe integrarse en la estructura gubernamental del pueblo.

En los pueblos, CIS Timor ha trabajado duro para ganarse la simpatía de los líderes del pueblo por el proyecto. Al principio, desconfiaban de las actividades de las mujeres pero, finalmente, cambiaron de opinión y ofrecieron a las mujeres la posibilidad de dialogar con ellos. Además, recibieron con los brazos abiertos la oportunidad de comprender mejor sus responsabilidades en relación con las ADD, ya que habían recibido poco apoyo por parte de sus homólogos de los distritos.

No obstante, aunque el proyecto buscaba influir a las autoridades a nivel de distrito, mediante presión y con la ayuda de los medios de comunicación, no consiguieron interactuar con ellos de forma directa. A pesar de la existencia de una ley sobre la divulgación de la información pública, los funcionarios de los distritos siguen ocultando información a las organizaciones de la sociedad civil. Y tampoco han eliminado de sus prácticas el desvío de fondos públicos para fines privados como, por ejemplo, la financiación de campañas electorales. Estas son barreras significativas para el buen gobierno que será difícil derribar de forma indirecta.

Nuestro agradecimiento a ActionAid Denmark por brindarnos la oportunidad de utilizar contenido de su serie de publicaciones sobre recursos ***The Just and Democratic Governance Series***, destinada a apoyar a activistas de la sociedad civil en su lucha para erradicar la pobreza y garantizar el ejercicio de los derechos de las personas. La serie complementa el *ActionAid's Human Rights-Based Approach* (HRBA) y se centra en los desafíos identificados en el trabajo de gobernanza llevado a cabo por ActionAid.

Estas publicaciones sobre recursos están disponibles en: <http://www.actionaid.org/what-we-do/democratic-governance>

ActionAid también desarrolla cursos de formación cuyo fundamento son los temas clave abordados en estas publicaciones en el TCDC Training Institution en Arusha (Tanzania). Para más información remítase a <http://www.mstcdc.or.tz/>



© Oxfam GB, septiembre de 2012, actualizado en noviembre de 2013

Foto de portada: Mujer de Gambia, habla de su experiencia de "semestre" el matrimonio, en el que los inmigrantes vuelvan a casa o se quedan en el extranjero e instruyen a sus padres o familiares para encontrar una esposa para ellos, y los efectos a largo plazo del género la violencia de que ella sufrió en el matrimonio.

© African Centre for Democracy and Human Rights

Esta guía de aprendizaje fue originalmente escrita por Adrienne Hopkins con la colaboración de Carol Brady y Ali Brownlie. Las ilustraciones son de Teresa Robertson. Stephanie Debere ha realizado la actualización y edición de la versión de 2013, con el apoyo de Jo Rowlands y la contribución de Oxfam América, Oxfam Australia, Oxfam GB, Oxfam Intermón y Oxfam Novib.

Esta publicación está sujeta a copyright pero el texto puede ser utilizado libremente para la incidencia política y campañas, así como en el ámbito de la educación y de la investigación, siempre y cuando se indique la fuente de forma completa. El titular del copyright solicita que cualquier uso de su obra le sea comunicado con el objeto de evaluar su impacto. La reproducción del texto en otras circunstancias, o su uso en otras publicaciones, así como en traducciones o adaptaciones, podrá hacerse después de haber obtenido permiso y puede requerir el pago de una tasa. Debe ponerse en contacto con policyandpractice@oxfam.org.uk.

La información en esta publicación es correcta en el momento de enviarse a imprenta.