

Sistematización de la experiencia del Fondo ACI ERP, 2007

“Lecciones Aprendidas”

La Sociedad Civil en las estructuras de co-gestión del Fondo ACI ERP

Los actores de sociedad civil han sido protagonistas de la experiencia a través de su participación en las estructuras de co-gestión del Fondo. El hecho de seleccionar a los representantes de sociedad civil con criterios basados en la credibilidad, el conocimiento sobre el contexto político y la experiencia en la temática de ERP le da mayor consistencia al funcionamiento de las estructuras y un mayor compromiso y legitimidad al trabajo del Fondo.

1

La participación de la sociedad civil en la toma de decisiones a través de su involucramiento en las estructuras de co-gestión ha asegurado una mayor apropiación de la iniciativa, generando aportes importantes en la formulación de las políticas y estrategias que garantizan a largo plazo la continuidad del Fondo. Un aprendizaje relevante es que cuando se enfoca la participación a nivel de toma de decisiones y se hace de manera sistemática, se genera una mayor apropiación en la sociedad civil. En este sentido el Fondo ACI ERP en su evolución, ha propiciado los mecanismos y las condiciones adecuadas para la participación de las estructuras de co-gestión, generando espacios de reflexión y aprendizaje que permiten construir sobre la marcha.

La participación activa y voluntaria de sociedad civil que implica un compromiso fuerte y un cargo significativo de trabajo para ellos, ha sido fundamental para el funcionamiento del Fondo. La participación de sociedad civil contribuye a canalizar las demandas de la Sociedad Civil en general y garantiza el alineamiento del Fondo con la agenda de la sociedad civil.

La conformación del Foro Estratégico con actores protagónicos de los procesos regionales y con organizaciones con experiencia en temas claves como la vivienda y el trabajo con grupos excluidos, ayuda a enriquecer el debate sobre propuestas políticas y el papel de la sociedad civil tanto en los procesos a nivel macro como en el nivel regional y local.

En una instancia de decisión como el Comité de Programa, al involucrar representantes de grupos excluidos, es importante aprovechar su experiencia, conocimiento e información sobre la realidad de su sector. En la medida que estos actores se involucran en el análisis y discusión de las propuestas en las rondas de selección, han ido fortaleciendo su capacidad técnica y de análisis. Al mismo tiempo su participación en estos espacios de toma de decisión asegura que las voces de los más pobres sean escuchadas.

Espacio ACI

El Fondo Multidonante ACI ERP se ha construido sobre la base de una coordinación ya existente como el Espacio ACI y el grupo ACI ERP, quienes compartían enfoques políticos y criterios técnicos y también contaban con una historia de coordinación y cooperación basada en la confianza. Todos estos antecedentes han generado el respaldo político y el desarrollo de una visión compartida sobre el Fondo, que facilita la discusión de las estrategias, la selección de representantes para los gremios, los procesos de información y la rendición de cuentas. Al mismo tiempo moviliza mayores compromisos para la asignación de sus recursos financieros y técnicos para el Fondo y la identificación con el mismo.

Sociedad civil hondureña

En la implementación del Fondo se pueden identificar dos factores determinantes para el desarrollo: (1) La existencia de movimientos de la sociedad civil que identifican la ERP como una oportunidad de incidencia para lograr que el gobierno reorienta sus políticas hacia una mayor justicia social. (2) La experiencia de organizaciones de sociedad civil en el desarrollo de procesos estratégicos como las ERP regionales y los procesos organizativos relacionados en ellos. Un aprendizaje desde la experiencia del Fondo ACI ERP es cuando se privilegia la potenciación de las estructuras y procesos existentes en un país, se genera una mayor sinergia y respaldo hacia la iniciativa.

Aportes estratégicos de los donantes

En una iniciativa como el Fondo ACI los donantes pueden hacer interlocución para su posicionamiento a nivel político y de la cooperación. Tal es el caso de los oficiales de programas y representantes de DFID, ACDI y DANIDA con el G-16 y entidades del gobierno hondureño. Al aprovechar estas oportunidades el Fondo garantiza promover no solamente su modelo, sino también su agenda que refleja los intereses de sociedad civil.

Funcionamiento del equipo técnico.

El funcionamiento del equipo técnico ha sido exitoso, dado el fuerte compromiso, la corresponsabilidad desarrollada y el manejo con flexibilidad de los roles y responsabilidades. No obstante, el crecimiento del Fondo y la rotación del personal, hace necesario definir mejor los papeles de cada miembro del equipo para evitar que la carga de trabajo genere una dinámica de “apagar fuegos”, y que se pierda el enfoque estratégico y proactivo.

Las estrategias y enfoques de trabajo

La estrategia de implementación del Fondo, al ser objeto de **revisión y reflexión continua**, ha dado la oportunidad de innovar y reorientar las acciones del Fondo ACI ERP. Desde su concepción inicial, se planteó un programa que respondiera a las necesidades de Sociedad Civil, sin imponer una oferta desde la perspectiva de los donantes. El hecho de diseñar políticas, estrategias y herramientas de manera participativa ha venido asegurando una mayor concordancia con las necesidades e intereses de la sociedad civil.

La experiencia del Fondo ha mostrado con claridad el compromiso y la voluntad de los grupos excluidos y de las organizaciones de los más pobres para involucrarse en procesos políticos y de participación ciudadana relacionados con la reducción de la pobreza. Desde la práctica se ha aprendido; que al **destinar recursos para fortalecer la capacidad de gestión de los grupos de base y grupos excluidos**, se mejora la calidad de sus propuestas y proyectos, garantizando de esta manera su acceso a los fondos.

La generación de capacidades exige un proceso gradual de formación y aplicación en la práctica para lograr cambios sostenibles en actitudes, habilidades, prácticas y relaciones. En la experiencia del Fondo, el insistir en que todas las capacitaciones realizadas, tanto por el Fondo como por organizaciones contrapartes, incluyan la aplicación práctica de los conocimientos, fue una estrategia exitosa para garantizar la sostenibilidad de los procesos después de la capacitación.

La capacitación en la gestión de proyectos orientada a impactos y aprendizajes es un proceso estratégico que aporta elementos sustanciales al debate sobre enfoques de desarrollo, si se

hiciera de manera más amplia, se podría convertir el Fondo un instrumento que contribuye de manera más estratégica al debate y la práctica del desarrollo del país.

En el desarrollo de iniciativas de financiamiento como el Fondo ACI ERP **la difusión de la información** se hace importante porque fomenta una cultura de transparencia y rendición de cuentas. En la práctica del Fondo el sitio web se ha validado como la herramienta de mayor importancia en los procesos de convocatoria. La página web es también un instrumento a través del cual se canaliza información sobre los proyectos seleccionados, las discusiones estratégicas y los eventos de capacitación. No obstante esta página todavía no se utiliza como un medio para la socialización de aprendizajes. La población más pobre no tiene acceso a estos medios de información ni práctica en su uso, esto hace necesario el diseño de otros mecanismos complementarios para ayudar a esta población a acceder a la información.

Hasta el momento existen reflexiones y aprendizajes significativos a nivel de los gremios de co-gestión, el equipo técnico y a nivel de los proyectos que implementan los socios. Sin embargo, aunque existen instrumentos para la captura de aprendizajes, todavía no son aprovechados de manera sistemática. Esto plantea el desafío de promover **una cultura de aprendizaje desde la práctica** que se articule al sistema de gestión orientado a impactos y aprendizajes.

En cuanto a la integración de la **perspectiva de género** en el Fondo, se pueden identificar dos elementos: En el proceso de selección se evalúa el abordaje de género en las propuestas y se han financiado proyectos que enfocan la problemática de las mujeres en la ERP. La práctica ha mostrado que estos elementos no son suficientes para trascender hacia la transversalización de un enfoque de género.

Las demandas de **asesoría de los proyectos** se han atendido principalmente con asesoría individual, frente al creciente número y la demanda de mayor coordinación y articulación de los proyectos, es importante identificar nuevos mecanismos de acompañamiento y asesoría. Una estrategia de asesoría más colectiva podría aportar tanto a la coordinación y vinculación entre actores, como a la eficiencia en el uso del tiempo del equipo técnico.

El Fondo limita el **financiamiento** a sus socios a montos no mayores a U\$30,000 en plazos de doce meses. Aunque es posible que presenten proyectos consecutivos, esto no garantiza que los socios visualicen desde el inicio, el impacto de sus intervenciones a mediano plazo. De continuarse con esta tendencia el apoyo del Fondo se miraría restringido más a la ejecución de proyectos a corto plazo y no a la generación de procesos. Ante esta situación se hace necesario definir a nivel de las estructuras de co-gestión, nuevos criterios para ampliación de montos y tiempo, en función del tipo de proceso y de la organización que lo implementa.

El **seguimiento y acompañamiento a proyectos** en el terreno no ha podido dar cobertura a todas las demandas de acompañamiento de las organizaciones. Si se aprovecharan más sistemáticamente las organizaciones socias con mayor experiencia y cobertura para acompañar aquellas que se encuentran en la misma zona y que necesitan fortalecerse, se podrían generar dinámicas que le den valor agregado al trabajo individual y generar complementariedad y coordinación entre las organizaciones. Las agencias de ACI podrían jugar un papel importante para seguir impulsando desde su trabajo el acompañamiento de las organizaciones que son socias del Fondo.

Los propósitos del Fondo

El Fondo ha priorizado el trabajo de la sociedad civil en procesos de auditoría social sobre las políticas públicas. La independencia y la autonomía de las organizaciones de sociedad civil frente a los partidos políticos y el gobierno, han sido un factor crucial para el éxito de la

auditoria social. Desde varias experiencias financiadas por el Fondo se puede demostrar que es posible hacer auditoria social desde la ciudadanía, sin embargo, si se lograra un mayor fortalecimiento de sus capacidades en aspectos técnicos y metodológicos no solo se mejoraría la calidad de sus resultados sino que se aprovecharían los mismos para incidir a distintos niveles. Potenciar las capacidades aseguraría que la auditoria social no se percibe como un fin en si, sino como un mecanismo para lograr mayor participación ciudadana, democracia, transparencia y la cultura de rendición de cuentas.

Aun cuando el Fondo cuenta con una línea estratégica de apoyo orientado a procesos de articulación, en la práctica de las organizaciones de la sociedad civil se perciben pocos avances para a la construcción de una agenda común en el tema de ERP y una incipiente vinculación entre los niveles territoriales. Frente a esta situación el Fondo ACI ERP, enfrenta el desafío de revisar sus estrategias a manera de generar contribuciones más específicas para la articulación, sin sustituir el papel que les corresponde a las organizaciones de sociedad civil.

Hasta el momento los proyectos financiados a los grupos excluidos han ayudado a identificar sus demandas y propuestas a los procesos de reducción de la pobreza, además están dando los elementos para la vinculación entre las organizaciones a nivel local, regional y nacional. Sin embargo todavía no todas las organizaciones de base visualizan la necesidad de articularse a otros procesos y espacios existentes como mecanismo para potenciar la representatividad y la legitimidad de sus planteamientos.

Muchas propuestas de proyectos para grupos excluidos, han sido formuladas desde la perspectiva de ONG acompañantes, quienes aun no asumen metodologías de planificación participativa, a través de las cuales podrían aportar más al empoderamiento de estos grupos. En este contexto el Fondo podría generar reflexiones con las ONG sobre su papel y enfoques metodológicos, además precisar las condiciones que generan mayores capacidades y apropiación en los grupos excluidos.

Armonización y alineamiento

El Fondo es un modelo innovador de armonización liderado por la sociedad civil pero es importante reconocer que la armonización también tiene costos, en tiempo y participación, para lograr los consensos necesarios para trabajar en conjunto, lo que requiere la inversión en recursos humanos y financieros para facilitarla.

El Fondo ACI ERP ha jugado un rol importante en el fortalecimiento de alianzas estratégicas entre diferentes actores de la sociedad civil, y entre la sociedad civil e instancias del Gobierno. Con esto se comprueba que los donantes pueden asumir un papel estratégico en la facilitación de espacios de diálogo y contribuir a reducir conflictos.

La experiencia del Fondo señala que los donantes están dispuestos a aportar recursos para la sociedad civil, si existen mecanismos adecuados para su movilización. Los procedimientos administrativos de muchos donantes han sido diseñados para proyectos a gran escala, pensados para implementarlos con los gobiernos como contrapartes. En este contexto el Fondo ACI ERP ha sido una alternativa para que los donantes puedan flexibilizar sus prácticas de colocación de Fondos, y aportar a la sociedad civil sin tener que verse obligados a administrar y dar seguimiento a una gran cantidad de pequeños proyectos.

La armonización implica cambios en los procedimientos de los donantes; lo que ha hecho necesario incidir en las prácticas de los donantes para permitir mejor armonización. Desde la experiencia del Fondo ACI ERP la simplificación de sus procedimientos para el acceso a

financiamiento, la aceptación de propuestas e informes armonizados, y la canalización sus contribuciones a través de los sistemas establecidos han sido los elementos más importantes. Cuando existen instrumentos estructurados validados en la práctica institucional, y se ofrece información de relevancia y de calidad para los donantes; se facilita el avance en el proceso de armonización y alineamiento.

A pesar de la expresa voluntad política de las agencias, todavía hay donantes que exigen información más individualizada y el uso de sus propios instrumentos de planificación y rendición de cuentas. Desde la experiencia del Fondo para avanzar con estos donantes en términos de armonización, es necesario desarrollar mecanismos de trabajo específicos para consolidar este modelo.