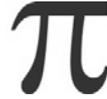




UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



DEPARTAMENTO  
DE PROYECTOS  
DE INGENIERÍA



GEDCE  
Grupo de Estudios en  
Desarrollo, Cooperación y Ética

# CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN EN PROCESOS DE DESARROLLO N.º 7

Conceptos e implicaciones de la incorporación del  
Enfoque Basado en Derechos en organizaciones de desarrollo

Sergio Belda, Alejandra Boni, Jordi Peris



Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética  
Departamento de Proyectos de Ingeniería  
Universitat Politècnica de València

Camino de Vera s/n  
46022 VALENCIA  
Tel.: (00 34) 963879860  
Fax: (00 34) 963879869

gedce@upvnet.upv.es  
<http://gedce.webs.upv.es>

**Conceptos e implicaciones de la incorporación del  
Enfoque Basado en Derechos en organizaciones de  
desarrollo**

Autores: Sergio Belda Miquel, Alejandra Boni Aristizábal,  
Jordi Peris Blanes

Editores: Alejandra Boni Aristizábal y Jordi Peris Blanes

Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo  
Número 7  
Noviembre 2011

ISSN 2172-0312



**Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0**

Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Licencia completa:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

## ÍNDICE

1	Presentación .....	4
2	Origen y aproximaciones a los EBD .....	6
2.1	Los enfoques basados en derechos en el desarrollo.....	6
2.2	Dimensión histórica: desde los movimientos anticoloniales a la actualidad .....	8
2.2.1	La lucha de los movimientos anti-coloniales.....	8
2.2.2	La Declaración del Derecho al Desarrollo.....	9
2.2.3	Los años noventa.....	10
2.3	Las dos revoluciones de los derechos humanos en el desarrollo.....	12
2.3.1	La primera revolución de los derechos humanos en el desarrollo .....	12
2.3.2	La segunda revolución de los derechos humanos en el desarrollo.....	13
3	Conceptos nucleares de los EBD.....	14
3.1	¿Desde dónde nos aproximamos a los EBD?.....	14
3.2	Cambios en los roles y relaciones desde el marco de los derechos .....	15
3.3	Universalidad, indivisibilidad e interdependencia de los derechos .....	16
3.4	<i>Accountability</i> .....	17
3.5	Participación .....	18
3.6	Poder .....	19
3.7	Política .....	21
4	Implicaciones de la incorporación de los EBD en las organizaciones de desarrollo.....	23
4.1	Aspectos de las organizaciones a estudiar .....	23
4.2	Implicaciones en los aspectos estratégicos.....	24
4.2.1	Estrategias “a ambos lados de la ecuación” desde la perspectiva de los derechos: estrategias con titulares de derechos y estrategias con titulares de obligaciones.....	24
4.2.2	Promover cambios en la gobernanza.....	26
4.2.3	Politización de las estrategias .....	27
4.2.4	Énfasis en la producción y el flujo de información y conocimiento .....	27
4.2.5	Trabajar por el diálogo, la reconciliación y la construcción de la paz .....	28
4.2.6	Enfoques amplios y trabajo desde las relaciones entre los derechos.....	28
4.2.7	Nuevo abordaje de la provisión de servicios.....	29

4.3	Implicaciones en la planificación y gestión de programas, proyectos y acciones.....	30
4.3.1	Planificación desde la perspectiva de los derechos: actores, capacidades, vulneraciones, marcos normativos y poder.....	30
4.3.2	Monitoreo y evaluación desde la rendición de cuentas .....	31
4.3.3	Combinación del EBD con otros enfoques de planificación, monitoreo y evaluación.....	31
4.4	Implicaciones en la política de socios y aliados.....	32
4.4.1	Cambios en la naturaleza de las relaciones.....	32
4.4.2	Cambios en las prioridades sobre socios y aliados.....	33
4.4.3	Relación con los gobiernos.....	33
4.4.4	Importancia del trabajo en red .....	34
4.5	Implicaciones para la organización y gestión internas .....	35
4.5.1	Capacitación y demanda de nuevas capacidades .....	35
4.5.2	Crear una cultura organizacional de los derechos .....	35
4.5.3	Reflexión y nueva significación del propio trabajo .....	36
4.5.4	Cambios en la estructura y la gobernanza de las organizaciones.....	36
5	Observaciones finales .....	37
	BIBLIOGRAFÍA .....	38

## Figuras

**Figura 1** Enfoques en función de las cuestiones acerca de cómo se produce el cambio y cómo se comprende el cambio en el desarrollo. Introducción de la complejidad y el poder.....14

## Anejos

**Anejo 1** Guión de entrevista para la exploración de conceptos e implicaciones de la incorporación del Enfoque Basado en Derechos en organizaciones de cooperación al desarrollo

## **SIGLAS**

<b>AECID</b>	<b>Agencia Española de Cooperación Internacional</b>
<b>ALPS</b>	<b>Accountability, Learning and Planning System</b>
<b>DDD</b>	<b>Declaración del Derecho al Desarrollo</b>
<b>DFID</b>	<b>Department for International Development</b>
<b>EBD</b>	<b>Enfoque Basado en Derechos</b>
<b>EBDH</b>	<b>Enfoque Basado en Derechos Humanos</b>
<b>ONG</b>	<b>Organización No Gubernamental</b>

# 1 Presentación

El presente trabajo ha sido realizado por el Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética de la Universitat Politècnica de Valencia para la Red EnDerechos. Ha sido posible tanto por el propio proceso de consolidación de la red, como por el apoyo financiero de la AECID.

La motivación del trabajo surge del hecho conocido (por la no muy abundante literatura y por la experiencia de académicos y profesionales del desarrollo) de que el Enfoque Basado en Derechos (EBD) se está incorporando, de distintas maneras, en numerosas organizaciones que trabajan en el campo de la cooperación en el Estado español.

Estas diferencias en la incorporación y “operativización” del enfoque tienen que ver con las distintas culturas organizacionales, trayectorias, contextos y ámbitos en los que se trabaja. Responden a distintas motivaciones y se manifiestan en los distintos aspectos de las organizaciones: elaboración de estrategias, gestión de proyectos, organización interna o política de socios y aliados. Entendemos, no obstante, que estas diferencias no constituyen necesariamente una debilidad del EBD. Por el contrario, son una muestra de su flexibilidad, dinamismo y adaptabilidad para inspirar y promover una cooperación al desarrollo más transformadora.

Sin embargo, toda esta realidad es poco conocida, lo que implica que se puede estar perdiendo una importante cantidad de conocimiento, así como la posibilidad de compartirlo y dar nuevos impulsos a la incorporación y “operativización” del EBD en nuestro territorio.

Por ello, consideramos pertinente ofrecer herramientas que nos permitan acercarnos a esta realidad, a fin de desvelar, sistematizar y compartir aprendizajes, comprendiendo en su contexto un conocimiento que se está produciendo desde la propia práctica.

Es desde esta perspectiva que debe entenderse el presente trabajo, cuya vocación es ofrecer elementos que nos posibiliten acercarnos a estas prácticas, comprenderlas y obtener aprendizajes.

En un primer momento, se ofrece una introducción que, sin voluntad de ser exhaustiva, pretende ofrecer un marco conceptual e histórico a los EBD. A continuación, se plantean algunos conceptos teóricos que se encuentran en el núcleo de los EBD, no con la voluntad de realizar nuevas teorizaciones académicas, sino de proporcionar elementos que nos permitan estar en mejores condiciones para explorar y entender las distintas implicaciones prácticas que la incorporación del enfoque puede suponer.

Desde este punto, nos aproximaremos a algunas implicaciones que, para ciertas organizaciones con amplia trayectoria, ha tenido la incorporación del EBD. Lejos de ofrecer “recetas” o una guía de “buenas prácticas”, se pretende únicamente ilustrar la variedad de experiencias y de formas de aplicación y concreción en la práctica de los EBD, ejemplificando el potencial de estos y ofreciendo orientación para posteriores investigaciones.

El presente texto se complementa en el anejo con un modelo de entrevista que pretende servir de

apoyo para poder obtener información primaria sobre las experiencias de las organizaciones, objetivo primordial de este trabajo. También, algunas orientaciones para complementar la entrevista con información secundaria relevante. La lectura de este texto entendemos resulta fundamental para realizar y procesar tanto las entrevistas como la investigación en base a fuentes secundarias.

En cualquier caso, este se trata de un texto vivo que aspira a ser revisado y completado en el futuro con nuevas aportaciones (particularmente las que se puedan obtener con las entrevistas). Esperamos que resulte inspirador y sea relevante para adquirir aprendizajes de la práctica y avanzar en una incorporación transformadora del EBD en las organizaciones españolas.

## 2 Origen y aproximaciones a los EBD

### 2.1 Los enfoques basados en derechos en el desarrollo

En los últimos años hemos asistido a un interés creciente por parte de agencias de cooperación bilaterales, organismos internacionales y ONGD por incorporar el discurso de los derechos en el desarrollo. Entre las primeras, la agencia de cooperación inglesa (DFID) elaboró el año 2000 un documento estratégico denominado *Derechos humanos para los pobres* (Human Rights for Poor People) en el que se argumentaba que la participación, la inclusión y el cumplimiento de obligaciones eran principios fundamentales en su cooperación. Entre las agencias multilaterales, ha destacado Unicef, que ha incorporado los derechos humanos en la programación de sus actividades y en sus iniciativas para el desarrollo de capacidades (Jonsson, 2003). Entre las ONGD internacionales, ActionAid ha sido una de las más activas en atribuir las causas de la pobreza a las desiguales relaciones de poder y en hablar de ello como una violación de derechos, entendiendo el enfoque de derechos como una herramienta para combatir estas desigualdades (Chapman et al., 2005).

En el Estado español también hemos observado un aumento progresivo de la atención sobre este tema, empezando por el sistema estatal de cooperación, que ha contemplado los derechos humanos como uno de los sectores prioritarios de la cooperación española. Asimismo, numerosos actores no gubernamentales y universidades se han acercado a este enfoque y han empezado a compartir experiencias al respecto. Como ejemplo, algunos de

ellos, se han integrado en la Red EnDerechos ([www.redenderechos.org](http://www.redenderechos.org))

Sin embargo, no podemos olvidar lo que subrayan Cornwall y Nyamu-Musembi:

*Hablar de derechos en el desarrollo puede ser nuevo entre las agencias de cooperación internacionales, pero hablar de las luchas por los derechos civiles y políticos y por los económicos, sociales y culturales ha sido algo habitual en el panorama político para muchos estados del Sur. Hablar de derechos ha sido y sigue siendo una característica esencial de los movimientos de resistencia y liberación en los países del Sur. (Cornwall y Nyamu-Musembi, 2004: 1420)*

Es por ello que en estas primeras páginas queremos revisar los orígenes del enfoque de derechos en el desarrollo desde diferentes perspectivas. En primer lugar, seguiremos la propuesta de Cornwall y Nyamu-Musembi (2004), que realizan una lectura histórica de la evolución de los derechos en el desarrollo desde los movimientos anti-coloniales hasta nuestros días. Tras esta lectura, veremos la aproximación de Gready y Ensor (2010) que nos hablan de dos revoluciones en el ámbito de los derechos humanos: la primera es la que tuvo lugar con las revoluciones inglesas y francesas, mientras que la segunda es producto de la globalización.

Sin embargo, antes de comenzar con el recorrido histórico, creemos necesario clarificar la terminología que vamos a emplear en este texto: nos refe-

riremos específicamente a los enfoques basados en derechos (EBD) a aquellas aproximaciones que, por un lado, tienen su génesis normativa en el marco internacional de los derechos humanos y que, por otro, tienen su génesis práctica en las muchas luchas de los pueblos y organizaciones del Norte y el Sur global (Eyben, 2003). Es en la interrelación entre estas aproximaciones (no siempre exenta de tensiones pero desde la cual se pueden producir sinergias) desde donde los EBD obtienen toda su riqueza y potencial y desde donde se pueden convertir en un poderoso medio para pensar en una aproximación más progresista, incluso radical, al desarrollo (Cornwall y Nyamu-Musembi, 2004).

Como destacan Crawford y Wurth (2007), la primera de las aproximaciones crece en el marco de las Naciones Unidas, impulsada sobre todo por Unicef, durante los años noventa con el fin de “operacionalizar” la Convención de los Derechos de la Infancia. Parte del carácter obligatorio del régimen internacional de los derechos humanos y se focaliza en las obligaciones de los estados para asegurar los estándares de los instrumentos legales. Por el contrario, desde la segunda de las aproximaciones, los EBD se habrían generado con frecuencia para apoyar a la ciudadanía en ganar voz y demandar sus derechos. Estos enfoques se han llevado a la práctica por los movimientos sociales, como el movimiento de las mujeres, los movimientos indígenas o los de los campesinos sin tierra.

Cada una de estas aproximaciones tiene sus debilidades y fortalezas. La primera tiene su principal fortaleza en su soporte en la legitimidad de la legislación de los derechos humanos. Consiguientemente, otorga legitimidad política a la ciudadanía

que reclama más *accountability*<sup>1</sup>, menos represión y mejor gobierno. Asimismo, se focaliza en la mejora de la capacidad de los gobiernos para garantizar los derechos. Además, fortalece las sinergias entre el marco legal de los derechos humanos y el desarrollo. Una de sus mayores dificultades es su abstracción y, por ello, su complicada aplicación por las personas y organizaciones que trabajan en los niveles “micro” y “meso”; otra dificultad de esta aproximación es el hecho de que se centra en el Estado, lo que lo hace difícil que sea aplicada en entornos en los cuales las estructuras son frágiles o no existen.

Por su parte, la segunda de las aproximaciones está muy conectada con las luchas sociales en el Sur y con el trabajo cotidiano de las organizaciones. Tienen por sello su fortaleza en su naturaleza generativa, aplicada y creativa, así como en su compromiso de hacer oír las voces de la ciudadanía (Crawford y Wurth 2007).

Cabe también destacar que, como señalan también Crawford y Wurth (2007) o Ling et al. (2010), existe una cierta confusión y poco acuerdo en el uso de los términos EBD o Enfoques Basados en Derechos Humanos (EBDH). Los autores señalan que las organizaciones usan términos distintos para el mismo enfoque o el mismo término cuando se refieren a cuestiones distintas.

Aunque no hay una definición estándar, autores como Piron (2005) han desarrollado un marco que sostiene que, mientras los EBDH están inspirados en los marcos legales y de aplicación universal, los

---

<sup>1</sup> Existe un cierto debate conceptual sobre si se puede encontrar en castellano una traducción directa del término inglés *accountability*. Desde nuestra perspectiva, el término “rendición de cuentas”, empleado junto con otros como “transparencia” o “responsabilidad” serían aproximados. No obstante, preferimos emplear el término anglosajón para remitirnos a su significado original, por su uso frecuente en la bibliografía y por su amplia difusión en el ámbito de la cooperación en España.

EBD son localizados, particularistas y contextuales, poniendo el foco en el proceso político de definición y reclamo de los derechos. Otros académicos o profesionales del desarrollo no consideran esta distinción o proponen otras. En cualquier caso, entendemos que lo importante es clarificar lo que los diferentes actores entienden por cada término.

Por otro lado, aunque todo trabajo desde un marco de derechos tiene un objetivo común, las organizaciones tienen distintas perspectivas sobre cómo esto puede ser alcanzado en la práctica. Por ello, utilizaremos en este trabajo el plural “enfoques basados en derechos” para asumir y dar cuenta de las distintas formas de aproximarse y “operacionalizar” el EBD, aunque todas ellas sean coherentes con las ideas fundamentales que sustentan la mirada.

Nuestra propuesta se sitúa tomando elementos de las dos aproximaciones consideradas anteriormente. Mediante el uso de los conceptos y los principios de los derechos, desde nuestro marco, el EBD concibe la pobreza como exclusión y como falta de poder político y económico. Su objetivo es transformar las relaciones de poder y establecer relaciones de *accountability* mutua entre los distintos actores. Se trata de entender lo que constituye el entorno adecuado en cada contexto para poder cambiar las relaciones de poder y la *accountability* a favor de aquellas personas con menos poder. Sin embargo, es importante no perder de vista los estándares internacionales, puesto que si no el EBD podría no distinguirse de otras maneras de entender el desarrollo y podría perder la fuerte base que tiene al fundamentarse en el derecho internacional.

Para contextualizar y entender las distintas perspectivas de los EBD resulta pertinente realizar un recorrido histórico por la relación entre los derechos y el desarrollo. Lo vamos a hacer a partir de las dos aproximaciones ya mencionadas: desde la lectura histórica de Cornwall y Nyamu-Musembi

(2004), que va desde los movimientos anti-coloniales a nuestros días, y desde la aproximación de Gready y Ensor (2010), que pone en el centro las dos revoluciones de los derechos humanos en el desarrollo.

## 2.2 Dimensión histórica: desde los movimientos anticoloniales a la actualidad

### 2.2.1 La lucha de los movimientos anticoloniales

Como veíamos, Cornwall y Nyamu-Musembi (2004) ponen el acento en que, si bien el discurso de los derechos en el desarrollo sea relativamente nuevo, ya que emerge en los años noventa tras la caída del muro de Berlín, esto no significa que en la lucha por la justicia social muchos movimientos y organizaciones del Sur no hayan enarbolado la bandera de los derechos humanos. Por ejemplo, Manji (1998) sugiere que la lucha por la independencia de África estuvo influida, en la base, por las experiencias de las luchas ante la opresión y la explotación de la etapa colonial. Los movimientos nacionalistas y anti-coloniales enmarcaron en los derechos sus demandas de autogobierno, que se focalizaron en las restricciones diarias que los sistemas coloniales imponían a las libertades políticas y a sus condiciones de vida. El derecho a la ciudadanía fue un derecho reivindicado y ganado sobre el principio de la exclusión de la mayoría de la población de la participación en las decisiones que afectaban a la vida diaria y sobre el fundamento de la falta de obligación del Estado de garantizar algunos derechos básicos.

Estos procesos constituyeron el surgimiento de una tradición de luchas por los derechos donde la idea de los mismos estuvo influida sobre todo por la necesidad de derrocar todas las formas (no solo las coloniales) de opresión y explotación, y no tanto por los constructos presentes en la Declaración

Universal de Derechos Humanos o los importados por líderes nacionalistas africanos que habían estado años en el exilio o estudiando en las tierras de las potencias imperiales. Manji (1998) añade que la energía social creada a través de las organizaciones populares empezó a disiparse cuando el Estado llegó al poder, codificando los derechos en leyes y constituciones cuya relevancia y aplicación fueron determinadas por aquellos que se denominaban guardianes del Estado, los cuales, en numerosas ocasiones, fueron poco transparentes y poco responsables hacia su ciudadanía. De este modo, el cambio del discurso de los derechos al del desarrollo conllevó la despolitización de la pobreza.

### 2.2.2 La Declaración del Derecho al Desarrollo

Esta separación entre los derechos y el desarrollo siguió presente desde la era poscolonial hasta la Declaración del Derecho al Desarrollo (DDD) de 1986, siendo el desarrollo terreno de los economistas y los derechos humanos el campo de los abogados y activistas. En su artículo primero, la DDD define el derecho al desarrollo como:

*(...) un derecho humano inalienable en virtud del cual todo ser humano y todos los pueblos están facultados para participar en un desarrollo económico, social, cultural y político en el que pueden realizarse plenamente todos los derechos humanos y libertades fundamentales, a contribuir a ese desarrollo y a disfrutar de él. (DDD, 1986).*

Según Marks (2001), el enfoque del derecho al desarrollo va más allá del enfoque de los derechos humanos en el desarrollo ya que, por un lado, el derecho al desarrollo es un derecho humano en sí mismo que engloba todos los derechos humanos; por otro, propone un programa para integrar el

enfoque de los derechos humanos en el proceso del desarrollo.

Creemos que esta doble característica del derecho al desarrollo está muy bien conceptualizada en la propuesta del experto independiente del Proyecto sobre el Derecho al Desarrollo de la Comisión de Derechos Humanos en Ginebra, el profesor indio Arjun Sengupta. En su dictamen para la citada Comisión<sup>2</sup>, Sengupta (2004) denomina el derecho al desarrollo un derecho compuesto que comprende el derecho a un medio y a un fin. El medio es el propio proceso del desarrollo y el fin son los resultados del proceso, es decir, el respeto de los derechos humanos considerados como un todo integrado. Por otro lado, Sengupta (2004) afirma que el derecho al desarrollo es un derecho de los ciudadanos ante su propio Estado, ante la sociedad y ante la comunidad internacional y que, para su consecución, es importante que esta última se dote de un marco para apoyar la aplicación del derecho al desarrollo, donde deben tener cabida los pactos de desarrollo. Estos pactos conllevan unas obligaciones jurídicas por parte de los estados en vías de desarrollo, por un lado, y por parte de la comunidad internacional, por otro, la cual tiene que asegurar, a través de los mecanismos de cooperación internacional, la financiación continuada de los programas de desarrollo que respeten los derechos humanos.

La característica del derecho al desarrollo como derecho humano compuesto por todos los derechos humanos es destacada también por Gómez Isa (1999) cuando afirma que:

---

<sup>2</sup> *Examen de los progresos alcanzados y los obstáculos encontrados en la promoción, la aplicación, el ejercicio y el disfrute del derecho al desarrollo*, Comisión de Derechos Humanos, Grupo de Trabajo sobre Derecho al Desarrollo, 17 de febrero de 2004, E/CN.4/2004/WG.18/2.

*Uno de los aspectos más destacables del derecho al desarrollo concebido como derecho humano es que establece un vínculo claro y estrecho entre el desarrollo y el respeto del conjunto de los derechos humanos internacionalmente reconocidos. (Gómez Isa, 1999:175).*

Por otro lado, Dupuy (1984) sostiene que:

*Esta doctrina que integra derecho al desarrollo y derechos humanos implica el rechazo de la coartada del desarrollo, en nombre de la cual muchos Gobiernos del Tercer Mundo pretenden diferir el respeto a la persona y a sus libertades en espera de un crecimiento económico. (Dupuy 1984: 274; citado en Gómez Isa, 1999: 176).*

Nos gustaría también destacar la dimensión de proceso del derecho al desarrollo desde un plano más *global* y desde una perspectiva *local*. Si entendemos el derecho al desarrollo como derecho de los ciudadanos de un país al proceso de desarrollo, esto plantea una serie de obligaciones a los actores del desarrollo que están recogidas en la DDD (1986). En primer lugar, obligaciones para los estados, que tienen el deber de formular políticas de desarrollo adecuadas con el fin de mejorar constantemente el bienestar de todos los individuos (Art.2.3). En segundo lugar, obligaciones para la comunidad internacional, para que cree las condiciones nacionales e internacionales favorables para la realización del derecho al desarrollo (Art.3.1.). Como complemento de los esfuerzos de los países en desarrollo es indispensable una cooperación internacional eficaz para proporcionar a esos países los medios adecuados para fomentar su desarrollo global (Art. 4.2). Pero el proceso del desarrollo también tiene una dimensión “micro”, y es la idea de la participación popular: los estados

deben alentar la participación popular en todas las esferas como factor importante para el desarrollo y para la plena realización de los derechos humanos (Art. 8.2.).

Finalmente, cabe decir que la DDD no fue respaldada por muchos estados del Norte. Sólo ocho de ellos votaron a favor. Cuando se quiso aprobar un plan de acción detallado para poner en práctica la DDD, este número se redujo considerablemente<sup>3</sup>.

### 2.2.3 Los años noventa

Durante la Guerra Fría hubo reticencias a la incorporación de los derechos en el desarrollo: por un lado, los países socialistas no veían con agrado el discurso de los derechos civiles y políticos, mientras que los países capitalistas tenían reticencias en incorporar los derechos económicos, sociales y culturales en la agenda del desarrollo.

Este panorama cambió radicalmente en el año 1993 con la Declaración Mundial sobre Derechos Humanos que se celebró en Viena. En su Párrafo 5º se reconoce que:

*Todos los derechos humanos son universales, indivisibles e interdependientes y están relacionados entre sí. La comunidad internacional debe tratar los derechos humanos de forma global y de manera justa y equitativa, en pie de igualdad y dándoles a to-*

---

<sup>3</sup> A favor de la DDD hubo 146 votos. Los países industrializados que votaron a favor fueron Australia, Bélgica, Canadá, Francia, Italia, Holanda, Nueva Zelanda y Noruega. Estados Unidos votó en contra y ocho Estados se abstuvieron, entre ellos, Japón, Alemania y Reino Unido.

En la posterior resolución para la puesta en práctica de la DDD, votaron a favor 133 y once Estados en contra: Estados Unidos, Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Luxemburgo, Holanda, Nueva Zelanda y Noruega.

*dos el mismo peso". (Declaración Mundial Sobre los Derechos Humanos, 1993).*

Por otro lado, en el mandato para la creación del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para la promoción y protección de todos los derechos humanos<sup>4</sup> se establece que éste:

*Se guiará por el reconocimiento de que todos los derechos humanos –civiles, culturales, económicos, políticos y sociales– son universales, indivisibles e interdependientes y están relacionados entre sí y que, si bien se debe tener presente la importancia de las particularidades nacionales y regionales y las diversas tradiciones históricas, culturales y religiosas, los estados, independientemente de sus sistemas políticos y económicos, tienen el deber de promover y proteger todos los derechos humanos y las libertades fundamentales.*

Por último, en las Directrices de Maastricht sobre Violaciones a los Derechos Económicos, Sociales y Culturales adoptadas en la ciudad del mismo nombre en 1997 por un grupo de expertos juristas de todo el mundo<sup>5</sup> –reunidos para discutir la naturaleza y el alcance de las violaciones de los derechos económicos, sociales y culturales y las respuestas y recursos adecuados a éstas– se recoge la siguiente afirmación:

*Hoy en día es indudable que los derechos humanos en su conjunto son indivisibles, interdependientes, interrelacionados y de igual importancia para la dignidad humana. En vista de lo anterior, los estados tienen la misma responsabilidad en cuanto a las violaciones a los derechos económicos, sociales y culturales y las violaciones de los derechos civiles y políticos. (VV. AA., 1997:2)*

Cornwall y Nyamu-Musembi (2004) atribuyen la emergencia del discurso de los derechos en el desarrollo a cinco factores principales: 1) el fin de la Guerra Fría; 2) el activismo de las ONG; 3) los cambios en los desembolsos de la ayuda; 4) los derechos como una nueva manera de entender la participación y 5) el distanciamiento del discurso de los derechos en el desarrollo al del derecho al desarrollo. Veamos estos aspectos con más detenimiento:

- El fin de la Guerra Fría hizo posible una visión más comprensiva de todos los derechos: civiles, políticos, económicos, sociales y culturales. Desde este punto de vista, ya no parece tan extraño concebir la seguridad alimentaria o el acceso al agua como un tema de derechos.
- Un grupo de organizaciones compuestas por ONGD y organizaciones de ayuda humanitaria, así como otras organizaciones y movimientos sociales del Sur, protagonizaron una campaña en pro del enfoque basado en derechos en la Cumbre Mundial de Copenhague de 1995. Aunque las grandes organizaciones de derechos humanos no participaron en la campaña, se percibió una atención creciente en los asuntos del desarrollo por parte de estas organizaciones. Este interés arranca en la Conferencia de Viena sobre Derechos Humana-

<sup>4</sup> Resolución de la Asamblea General 48/141 del 20 de diciembre de 1993.

<sup>5</sup> Este documento recibe el nombre de Directrices de Maastricht sobre Violaciones a los Derechos Económicos, Sociales y Culturales.

nos de 1995 donde, tal y como hemos destacado anteriormente, se enfatizó la naturaleza integrada de los derechos.

- En general, en los últimos años, la ayuda oficial al desarrollo ha ido enfocándose más al apoyo a los presupuestos de los países receptores en lugar de centrarse en la financiación de sectores específicos o de proyectos de desarrollo. Sin embargo, el desafío consiste en garantizar que el dinero invertido por los donantes se gaste de manera transparente y responsable una vez que se entregue a los presupuestos de los estados. De este modo, la reforma y el apoyo a las instituciones públicas de los países receptores, por un lado, y el refuerzo de la capacidad de la sociedad civil para controlar y exigir al sector público, por otro lado, se perfilan como las respuestas a ese desafío.
- El hecho de concebir la participación desde la perspectiva de los derechos ha permitido superar visiones instrumentales para pasar a un entendimiento político de ésta. Hablar de derechos aporta un nuevo marco desde el cual ver la participación como un proceso más genuino y democrático de implicación de la ciudadanía en la toma de decisiones sobre los recursos y las instituciones que afectan la vida de las personas. La participación entendida desde el enfoque en derechos permite pasar de las necesidades de los y las beneficiarios/as o de las elecciones de los clientes, a reconocer y reclamar los derechos y las obligaciones a los responsables de satisfacerlos.
- Como hemos visto anteriormente, la DDD incorporaba la referencia a las obligaciones de toda la comunidad internacional para promover el derecho al desarrollo. En la concepción del enfoque en derechos de los años noventa, el responsable de asegurar los derechos a la ciudadanía era el Estado. La relación principal

es entre los titulares de derechos –la ciudadanía– y el Estado, que tiene la responsabilidad de satisfacerlos, quedando la comunidad internacional en un segundo plano mucho más cómodo que lo que la DDD proponía.

## 2.3 Las dos revoluciones de los derechos humanos en el desarrollo

Otra manera de entender la evolución de los derechos en el desarrollo es la que proponen Gready y Ensor (2010), que nos hablan de dos aproximaciones distintas para entender la relación entre derechos humanos y desarrollo: una asociada a la primera revolución de los derechos humanos que ocurre en el siglo XVIII durante las revoluciones americana y francesa y otra a la segunda revolución, que corresponde con la era de la globalización.

### 2.3.1 La primera revolución de los derechos humanos en el desarrollo

En la Declaración de Independencia de los Estados Unidos de 1776 y en la Revolución Francesa de 1789 dos conceptos tienen especial influencia para entender como los derechos humanos fueron plasmados: la idea de los derechos naturales, es decir, que los derechos tienen su fundamentación en la ley natural, en Dios o en la religión, y la idea de contrato social, esto es, que para poder salir de un estado de naturaleza sin reglas y peligroso para las personas, éstas deciden darse un contrato y reconocer la existencia de un estado que proteja y haga posible el ejercicio de los derechos humanos. Ambas ideas sobre los derechos humanos siguen existiendo en el discurso de los derechos humanos en el desarrollo.

Por ejemplo, cuando Sen (2000) afirma que los derechos humanos no pueden ser sólo reconocidos como instrumentos, sino como derechos con

una base ética, está argumentado en favor de la naturaleza moral de los derechos. Igualmente, cuando se dice que las personas nacen libres e iguales en dignidad y derechos (Art. 1 Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1948), nos estamos refiriendo a este componente moral de los derechos humanos.

La otra fundamentación de los derechos humanos, el contrato social, ha sido teorizada por autores como Hobbes, Rousseau y, más recientemente por Rawls, entre otros. Según esta concepción, determinados derechos se sacrifican en beneficio de la convivencia social, en un equilibrio entre nuestros derechos y los derechos de los demás y entre derechos y responsabilidades. Ecos de esta idea de contrato social aparecen en el ámbito de las modernas relaciones internacionales, por ejemplo, cuando se habla de que las Estrategias de Reducción de la Pobreza, que pueden ser vistas como una nueva forma de contrato social con los donantes (Banco Mundial, 2003). La cuestión es cómo esta relación contractual puede ir más allá del estado e involucrar a otros actores como la comunidad de estados donantes o las empresas transnacionales.

El argumento defendido por Gready y Ensor (2010) es que la relación entre derechos humanos y desarrollo tiene que seguir evolucionando con los dos enfoques analizados en esta sección: por un lado, es necesaria la visión idealista/activista y, por otro lado, es importante el enfoque pragmático/contractual. De tal modo que han de existir interacciones entre ambos para que el cumplimiento de los derechos sea posible.

### **2.3.2 La segunda revolución de los derechos humanos en el desarrollo**

La segunda revolución tiene que ver con la globalización. Según Gready y Ensor (2010), la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 y el conjunto de tratados que conforman el Marco

Internacional de los Derechos Humanos han de ser entendidos más en términos de evolución que de revolución. Sin embargo, la globalización supone un momento de mayor ruptura, ya que redefine el Estado como actor político, así como sus relaciones.

Por una parte, aunque parezca que el Estado ha perdido importancia en beneficio de otros actores supranacionales, sigue habiendo decisiones fundamentales que se toman en la esfera estatal. Sin embargo, es importante considerar el poder del Estado en relación con el de otros actores no estatales como las instituciones multilaterales, las corporaciones y las grandes ONGD.

Por otra parte, las relaciones entre las ONGD y otros actores, incluyendo el Estado, han cambiado. Desde su papel como proveedoras de servicios públicos en sustitución del Estado mediante la ayuda al desarrollo, a ser vistas de una manera distinta desde el prisma de los derechos humanos en términos de financiación, rendición de cuentas, independencia, poder y habilidad para combinar incidencia y presión política y “partenariado”.

Sugieren Gready y Ensor (2010) que esta segunda revolución de los derechos humanos significa el paso del gobierno a la gobernanza, de la oposición al estado a la colaboración, así como la difusión de los derechos humanos en nuevas áreas.

## 3 Conceptos nucleares de los EBD

### 3.1 ¿Desde dónde nos aproximamos a los EBD?

A pesar de la creciente literatura sobre el EBD y la cada vez mayor incorporación de éste por las organizaciones de desarrollo, existe una gran diversidad sobre las formas de entenderlo, por lo que, como comentamos, preferimos hablar en plural al hablar de los EBD. No por ello dejan de existir algunos elementos comunes e innegociables que están presentes en cualquier EBD y que constituyen la base y especificidad del enfoque.

Así, no resulta posible, o sería reduccionista, ofrecer una caracterización cerrada de los EBD. Por el contrario, parte de su riqueza, potencial y atractivo reside en el hecho de que introducen por primera vez –o integran de nuevas formas– una gran cantidad de elementos que pueden ser considerados para una práctica del desarrollo más transformadora, desde una lectura de los derechos.

Por ello, el propósito de esta sección no es ofrecer definiciones acotadas, sino profundizar, a partir de la bibliografía, en un cierto número de conceptos que podemos encontrar en el núcleo de las distintas lecturas de los EBD. Esta caracterización tiene a su vez como objetivo ofrecer un marco que nos permita acercarnos a las experiencias concretas de incorporación del EBD que veremos en la siguiente sección, entender su potencial y novedad, establecer conexiones y comparaciones e identificar tensiones y limitaciones, invitando ante todo a la reflexión y a la exploración de nuevas experiencias.

Asimismo, creemos oportuno hacer primero algunas puntualizaciones sobre las premisas de las que partimos en relación a los conceptos de los EBD:

Por un lado, se parte de una postura que considera la importancia del reconocimiento legal de los derechos como un mecanismo de garantía de los mismos y como marco necesario para que determinadas cuestiones sean reconocidas a lo largo del tiempo, independientemente de la coyuntura, y que no estén permanentemente puestas en duda. Este enfoque ha sido llamado “legalista” (Gready y Ensor, 2010).

Sin embargo, junto a esta aproximación, se pone en el centro también la importancia de considerar los procesos sociales y políticos que llevan a garantizar o vulnerar los derechos (Antunes, Brouwer, Ensor, Jonsson, Mander, 2010), lo que podemos llamar una aproximación “socio-política”. Desde esta perspectiva amplia, los EBD deben actuar en la esfera legal, pero también en las esferas social, política y económica reforzándose estas actuaciones entre sí. Se enfatiza a su vez la importancia de las instituciones y de cómo las personas se relacionan con ellas, así como de toda la serie de mecanismos formales y no formales (y cómo se accede a ellos) que dan forma a los procesos. Se entiende que la aplicación, interpretación y realización de los derechos y la justicia se negocian en el contexto específico, con sus condiciones políticas, históricas y culturales (Gready y Ensor, 2010), aunque los derechos humanos y la justicia no son negociables.

Por otro lado, los derechos se entienden también como contruidos localmente, en contextos culturales específicos, emanando de las aspiraciones de personas y colectivos. La propia conceptualización de los derechos sería entonces “generativa”, en permanente construcción en el marco de las luchas sociales y políticas. La creatividad y el activismo, el compromiso con los derechos y la lucha

permanente por éstos se convierten en elementos centrales. Se pone así también de relieve la función de cambio social de la generación y la lucha por los derechos (Gready y Ensor, 2010).

También desde esta perspectiva, se pone el acento tanto en el producto como en el proceso de construcción y cumplimiento de los derechos, así como en la interdependencia entre ambos. Por ejemplo, para Jonsson (2010), los estándares de los derechos humanos deben ser la referencia para definir los resultados deseados, mientras que los principios de los derechos humanos informan cómo debe ser el proceso para alcanzarlos (las normas de conducta, los valores a manejar, etc.). Para Galant y Parlevliet (2010), en los contextos de negociación y en los procesos de gestión de conflictos incorporar el EBD significaría, por un parte, una aproximación prescriptiva hacia los resultados, pero, por otro lado, se debe adoptar “un enfoque más facilitativo hacia el resultado, tratando de promover un cierto tipo de proceso, orientado a establecer el diálogo, desarrollar las relaciones y construir confianza entre las partes” (Galant y Parlevliet, 2010: 125). Las relaciones entre resultados y procesos son estrechas y sinérgicas, hasta el punto en que se puede afirmar que un proceso adecuado puede ser entendido en sí mismo como un resultado basándose en los derechos humanos (Jones, 2010).

En definitiva, en el enfoque de este trabajo y siguiendo también a Ling et al. (2010), entendemos que los EBD son a la vez un enfoque para cambiar las situaciones y las vidas y una serie de resultados deseables. Implican la fusión de los fines y los medios, de los procesos y los resultados. Además, ayudan a redefinir el trabajo más “tradicional” en los derechos humanos en un marco procesual y de cambio social más amplio que engloba y genera derechos políticos, civiles, culturales y sociales.

Tras estas consideraciones iniciales, podemos pasar a considerar lo que entendemos como los elementos nucleares de los EBD.

### 3.2 Cambios en los roles y relaciones desde el marco de los derechos

En la introducción vimos cómo lo que se ha venido llamando la segunda revolución de los derechos humanos viene inextricablemente ligada a los cambios en la gobernanza en la esfera nacional, pero también internacional y local, propia de la era de la globalización (Gready y Ensor, 2010). El estado-nación, en el proceso globalizador, se redefine, cambiando su rol y sus relaciones con otros actores. Muchos autores hablan de la pérdida de importancia del Estado frente a otros nuevos actores, tales como los Organismos Internacionales, corporaciones transnacionales u ONG, con los que comparte el poder y se establecen nuevas relaciones. En cualquier caso, el Estado sigue conservando un papel central en muchos aspectos, particularmente en la garantía y protección y de los derechos humanos, aunque su rol haya cambiado. Al mismo tiempo, toda una serie de nuevos agentes obtienen mayor protagonismo e importancia en las diferentes esferas. Se trata en general, de un proceso de introducción de nuevos actores y de reconfiguración de roles y de relaciones.

Así, uno de los elementos nucleares de los EBD consiste en **considerar a todo el conjunto de actores**, en los distintos niveles, y su rol en los procesos de hacer efectivos y de garantía, producción, vulneración, construcción y “reconceptualización” de los derechos, teniendo en cuenta los nuevos circuitos de derechos y responsabilidades que se generan en las recientes y cambiantes formas de gobernanza. Bajo esta diferente mirada se “reconceptualizan” las relaciones entre los actores y se generan nuevas maneras de trabajo, esferas y formas de operación (Grady and Ensor, 2010).

Por otro lado, **los roles de los actores se deben entender también en relación a otros actores**, pues la titularidad, responsabilidad y obligación respecto a los derechos son siempre relacionales. A su vez, estos roles pueden ser múltiples y si-

multáneos. Las capacidades de los actores se deben también entender desde las relaciones. Se deben definir en términos de cómo pueden exigir, respetar, proteger, hacer efectivos, no obstaculizar, etc., el cumplimiento de los derechos con respecto al otro.

En cualquier caso, estas relaciones se dan en **redes complejas**, en permanente reconfiguración, embebidas en relaciones de poder, donde se encuentran intereses y motivaciones distintas y donde se dan permanentemente conflictos, acuerdos y alianzas y se generan nuevos circuitos de contratos. Los EBD parten así de una mirada amplia, relacional y multinivel de los actores, los contextos, los procesos y los mecanismos a través de los cuales se generan, exigen, garantizan o vulneran los derechos.

Esta nueva mirada afecta también al propio rol de las organizaciones de desarrollo. Éstas son también y titulares de responsabilidades con respecto a los derechos, y desde esta perspectiva se deben posicionar de una manera diferente en los contextos y procesos en los que trabajan. Desde este punto de partida, la **responsabilidad** se convierte en un elemento clave con múltiples implicaciones.

Además del propio rol, desde un EBD cambian también las relaciones de las organizaciones de desarrollo con aquellos con los que se trabaja, de tal modo que **el contenido, el sentido y la naturaleza de lo que se hace conjuntamente se conforma de una manera distinta**. Reviste particular importancia el replanteo de las relaciones con, de una parte, los directamente implicados en la exigencia (y permanente generación) de derechos, las organizaciones de base y los movimientos sociales; por otra, con los titulares de obligaciones para el cumplimiento de aquéllos, las instituciones del Estado.

Esta nueva situación supone un reto a las anteriores formas de trabajo. Significa replantearse el lugar que uno ocupa en las complejas redes de

relaciones en que ejerce su labor, los medios y los fines que persigue, con quién se trabaja o el sentido del trabajo conjunto, desde la mirada de los derechos.

Por otro lado, cabe añadir que repensar los roles y las relaciones afecta también al **plano individual**. Desde esta perspectiva, un EBD implica también transformaciones en los valores individuales, las actitudes, creencias y comportamientos, así como en la forma de comunicarnos y las pautas de relación interpersonal, que deben ser abiertas y de confianza (Groves y Hinton, 2005).

### 3.3 Universalidad, indivisibilidad e interdependencia de los derechos

La cuestión de las relaciones entre los distintos derechos ha sido, desde la misma Declaración Universal de los Derechos Humanos, un territorio de disputa política. En cualquier caso, la naturaleza universal, indivisible e interdependiente los derechos está hoy reconocida y fuera de discusión y constituye a su vez uno de los elementos centrales de los EBD.

Asumir estas características de los derechos abre el espacio para considerar, desde una perspectiva amplia y holística, cuestiones más allá del “tradicional” debate sobre las **relaciones entre los derechos civiles y políticos y los económicos y sociales** (Gready y Ensor, 2010). Para algunos autores, supone abordar también los vínculos **entre los procesos y los resultados** en la lucha por los derechos, pues distintos derechos entran en juego en esta relación y en distintos momentos. También, implica plantearse las **relaciones entre los derechos en la construcción y exigencia de éstos** en los distin-

tos niveles de gobernanza, así como las conexiones entre los enfoques *bottom-up* y *top-down*<sup>6</sup> (Brouwer et al., 2010; Jones, 2010, Jonsson, 2010). Para otro autores, representa también pensar en cómo se “cruzan” y vinculan los derechos en las **esferas pública y privada**, así como las relaciones entre los **derechos individuales y los derechos colectivos** (Antunes y Romano, 2010).

Puede añadirse que la naturaleza universal, interdependiente e indivisible de los derechos supone también pensar en las relaciones entre los derechos reconocidos en los estándares y marcos internacionales y los derechos construidos o resignificados permanentemente en las luchas de organizaciones y movimientos sociales.

Asimismo, para las organizaciones de desarrollo comporta romper las visiones sectoriales o limitadas, para abordar enfoques más integrales, en los que se puedan generar nuevas **sinergias entre los derechos**. Significa repensar también los tradicionales enfoques participativos en desarrollo, al considerar ahora la **participación como un derecho**, lo cual configura nuevas relaciones de este derecho con otros.

Finalmente, constituye una poderosa justificación teórica, con evidentes implicaciones prácticas, para **deslegitimar las aproximaciones más neoliberales** al desarrollo, que entienden que se pueden “sacrificar” determinados derechos de algunos colectivos o por algún período de tiempo, a fin de garantizar los derechos de una mayoría.

---

<sup>6</sup> El anglicismo *bottom-up* se puede traducir como en enfoque “de abajo a arriba”, referido a la forma de participar en, promover y producir cambios desde la base, desde los individuos o, más frecuentemente, desde la organización autónoma de la sociedad civil. *Up-down* se puede traducir por “de arriba abajo”, y se refiere a los cambios que afectan a ciudadanía, pero que son promovidos desde el Estado o, más en general, por actores poderosos.

### 3.4 *Accountability*

Muy vinculada a los nuevos tipos de relaciones que se establecen desde los EBD, así como con las cuestiones de poder y de participación, la idea de la rendición de cuentas se encuentra muy presente en los EBD: se convierte en elemento fundamental para la efectiva implementación de los derechos en el desarrollo y para hacer efectivo el compromiso de poner a los derechos en el centro de los procesos.

Se trata de ir más allá de promover exclusivamente la *accountability* de los estados hacia la ciudadanía para, en cambio, **ponerla en el centro de las relaciones entre todos los actores** y, particularmente, dentro de, entre y sobre las ONG y agentes donantes.

Tal y como proponen Boni et al. (2010), para acercarnos a la **definición** de la *accountability*, podemos basarnos en Goetz y Jenkins (2005), que la describen como la relación donde A rinde cuentas a B de algo o que A puede sufrir sanciones si su conducta o explicación no da la talla según B. Desde esta perspectiva, la *accountability* tienen dos dimensiones relevantes para un EBD: la que en inglés se llama *answerability*, obligación de justificar y dar información sobre las acciones de uno, y la *enforceability* o capacidad para exigir o hacer cumplir la rendición de cuentas, incluyendo la posibilidad de mecanismos de corrección y penalización (Goetz y Jenkins, 2005; Newell y Bellour, 2002, citados en Boni et al., 2010).

Estos dos componentes se relacionan con **formas más débiles o más fuertes de *accountability***, dependiendo de los mecanismos de sanción. Desde un EBD, dada la obligatoriedad del cumplimiento de los derechos, debemos pensar en formas más fuertes de *accountability*.

Sobre las distintas **caracterizaciones** que pueden ser relevantes para aproximarnos a los EBD, podemos distinguir.

- La *accountability* desde una *perspectiva substancialista*, basada en los mecanismos contractuales para garantizarla y la *perspectiva relacional*, entendida como forma de particular de relaciones sociales mediadas por el poder y en función del contexto y trayectoria de los actores. Se puede afirmar que ambas perspectivas están presentes en los EBD.
- La *accountability de jure*, cuando se debe rendir cuentas en base a una ley o procedimiento aceptado y *accountability de facto*, cuando un poder práctico puede imponer una sanción. Ambas caracterizaciones tienen importancia al hablar desde un EBD.
- La *accountability ex post*, como explicación retrospectiva de acciones pasadas y *accountability ex ante*, una visión más radical hacia la que también debe apuntar un EBD, que tiene que ver con los procesos de implicación previa de la ciudadanía antes de que el Estado u otros actores acometan las acciones.
- La *accountability vertical*, cuando atañe a un actor que rinde cuentas a otro desde una situación desigual de poder y la *accountability horizontal*, cuando la rendición de cuentas se da entre actores sin diferencias significativas de poder. Ambas deben considerarse desde un EBD que, como veremos, pone en el centro el análisis de las relaciones de poder.
- *Accountability financiera*, de carácter técnico, ligada a cuestiones como la contabilidad, los resultados o los indicadores.
- *Accountability civil*, vinculada con los diferentes tipos de activismo, con el derecho y la capacidad de articular demandas, así como con la autoridad para actuar en nombre de otros.

Si bien las *accountabilities* de tipo político y financiero han sido incorporadas en mayor o menor medida en otras perspectivas de la cooperación, desde el EBD toman especial importancia y deben explorarse también las *accountabilities* social y civil.

Otras cuestiones en relación a la *accountability* relevantes para los EBD tienen que ver con **los mecanismos, los estándares y los espacios de gobernanza**. Desde los EBD, todos estos aspectos deben ser repensados: nuevos mecanismos para garantizar la *accountability* en un sentido fuerte; nuevos estándares construidos desde los derechos, atendiendo a los contextos culturales, políticos y económicos en los que nos movemos; formas más adecuadas de descentralización y gobernanza participativa orientada al control social; las relaciones entre los sistemas de gobernanza en los distintos niveles, etc.

### 3.5 Participación

Desde un EBD, la participación se reivindica como uno de los componentes centrales del desarrollo. No obstante, a diferencia de otras aproximaciones, se trata de una visión que trata de ir más allá de las visiones instrumentales de ésta para pensar en una **participación transformadora**, capaz de enfrentar y transformar las relaciones desiguales de poder.

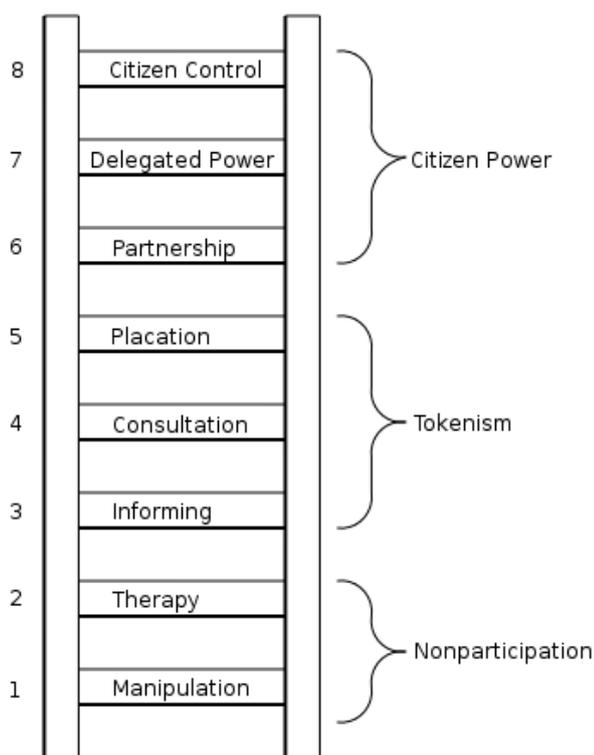
Desde un EBD la participación es a su vez **considerada como un derecho**, de modo que no resulta una cuestión puramente “voluntaria” o deseable al

También resulta importante acercarnos a los **tipos de accountability**, que pueden sintetizarse de la siguiente forma (Newell, 2006; Newell y Bellour, 2002):

- *Accountability política*, que tiene como actor principal al Estado en su relación con la ciudadanía y entre sus propias instituciones.
- *Accountability social*, relacionada con las formas en las que la acción de la ciudadanía redefine permanentemente las relaciones entre ciudadanos y con el Estado.

pensar en procesos de desarrollo. Asimismo, desde este enfoque, se pasa de concebir a las personas como “beneficiarios de proyectos de desarrollo” a ciudadanos activos, con derechos y responsabilidades. Por ello, se debe transitar de formas de participación de baja intensidad (consultas, provisión de información, etc.) a otras **formas de alta intensidad** (mecanismos de control ciudadano real sobre la toma de decisiones) (McGill, 2010).

Para entender el rango de intensidades de la participación y su caracterización se emplea frecuentemente la escalera de Arnstein (1969). Desde esta perspectiva, una incorporación del EBD supondría apuntar a la construcción de formas de participación en los últimos peldaños.



**Figura 1: Escalera de la participación. (Arnstein, 1969)**

Por otra parte, desde el EBD y en virtud de los nuevos roles que se atribuyen a los distintos actores, se trata de dejar atrás “una preocupación exclusiva por la participación en las iniciativas de

desarrollo y cooperación a través del proyecto, y opta por buscar la **participación en el ámbito de la gobernanza** y sus mecanismos de formulación y ejecución de políticas públicas” (McGill, 2010: 11).

Sin embargo, la participación en proyectos o en la gobernanza no se deben entender como aproximaciones excluyentes, **sino que se refuerzan mutuamente**: la participación en iniciativas concretas de desarrollo, vinculadas a proyectos, debe apuntar a ir generando transformaciones que permitan cambios en los distintos niveles de gobernanza que faciliten la participación de los colectivos excluidos. Por otro lado, los cambios hacia un gobernanza más participativa y hacia un mayor control social deben conducir a que las iniciativas concretas se aborden como procesos de participación capaces de seguir transformando relaciones de poder e incrementar el control social.

Otro elemento central de la participación desde el EBD es considerar la **importancia de la participación bottom-up**, capaz de promover espacios autónomos y la participación desde la base. Esto no supone una renuncia a la exigencia y necesidad de formas de participación *up-down*, si bien deben tenerse muy presentes los riesgos de cooptación e instrumentalización.

### 3.6 Poder

Siguiendo a Chapman (2005), los derechos no pueden realizarse plenamente sin cambios en la estructura y en las relaciones de poder en todas sus formas. Por ello, considerar un EBD debe apuntar a retar y transformar las formas opresivas de las relaciones de poder, así como a crear nuevas basadas en los valores de la solidaridad, la equidad, la dignidad y el bien común.

El poder es en todo caso un concepto complejo, muy discutido, y generalmente poco entendido. Sin pretender dar una definición cerrada, podemos sin embargo ofrecer algunas ideas que nos permi-

tan caracterizar la naturaleza del poder desde una perspectiva amplia y útil para aproximarnos a las implicaciones de los EBD<sup>7</sup>. Basándonos en Chapman (2005) podríamos señalar las siguientes ideas:

- *El poder está en todos los lugares*, en espacios públicos y privados, en todos los niveles y en todo tipo de relaciones.
- *El poder es dinámico y multidimensional*, está en permanente cambio y opera en múltiples dimensiones: económica, política social, cultural, simbólica, etc.
- *El poder es siempre relacional*, se produce y se ejerce en la interacción humana, y se define en cada relación y en cada contexto.
- *El poder está desigualmente concentrado*, entre personas, grupos sociales, clases, género, territorios, etc.
- *El poder viene de distintas fuentes y se expresa de múltiples formas*, ya sea para la dominación y la opresión o para la afirmación y la liberación.

Dado que desde un EBD se entiende que la vulneración de los derechos se produce a partir de complejos procesos sociales, económicos y políticos en los que el poder tiene un lugar clave, resulta relevante **entender las formas en las que poder puede operar de forma “negativa”**, produciendo las formas de dominación, represión, fuerza, coacción, discriminación, opresión o abuso que llevan a la vulneración de los derechos. Es lo que se puede llamar el **“poder sobre”**, que actúa de tres maneras (VeneKlassen y Miller, 2007):

- *El poder visible*: es el poder directamente observable, que actúa a través de normas legales, estructuras, autoridades, instituciones, negociaciones públicas, procesos formales de toma de decisiones, etc.
- *El poder escondido*: es el poder de “poner la agenda” o manipularla. Funciona controlando quién llega a los espacios de toma de decisiones y qué puntos se consideran importantes, se incluyen en la agenda o se abren al debate público. Es menos obvio que el poder visible.
- *El poder invisible*: es el que construye las definiciones, los valores y las ideas de “lo que es normal”. Influye en cómo las personas piensan su lugar en el mundo, sus creencias, sus sentimientos de superioridad o inferioridad o qué es lo que les importa. Es el más difícil de identificar.

Del mismo modo, desde un EBD resulta central comprender las **formas en las que las personas y colectivos desafían al poder opresor y generan nuevas formas de poder “positivo”** que permitan exigir y hacer cumplir los derechos. Es lo que podemos llamar el **“poder vital”**, que se manifiesta de tres formas (VeneKlassen y Miller, 2007):

- *El “poder con”*: es el poder de la colaboración, la fuerza y capacidad de acción colectivas, construido conjuntamente, basándose en el apoyo mutuo, la solidaridad, la colaboración y la organización social. Esta manifestación del poder potencia y multiplica los talentos, conocimientos y recursos individuales.
- *El “poder para”*: es la capacidad para hacer que tiene cada persona, para transformar y dar forma a su vida y su mundo. Posibilita a su vez el “poder con” como acción conjunta.
- *El “poder interior”*: es el sentimiento personal e íntimo de autoestima, autoconocimiento, conciencia crítica, dignidad, autorrealización y esperanza. Tiene también que ver con la ima-

---

<sup>7</sup> Esta aproximación, con una voluntad eminentemente pedagógica y práctica, que combina la aportación de distintos autores, está basada en Belda (2011).

ginación y la capacidad de actuar. Es desde esta forma de poder que las personas pueden ejercer su “poder para”.

Resulta también relevante considerar que el poder opera igualmente en distintos **niveles**, *local, nacional y global*, así como en los *espacios intermedios*, de manera interrelacionada y dinámica.

Asimismo, el poder actúa en distintas esferas o “**terrenos**” de la vida: el *terreno público* (el más visible, el de la vida pública, laboral, social, etc.), el *terreno privado* (en la familia, amigos, relaciones sentimentales, etc.) y el *terreno íntimo* (en relación al propio cuerpo).

Finalmente, se ha dado especial importancia desde los EBD a la relación entre el **poder y el conocimiento**. El “poder sobre” es frecuentemente ejercido a través de la producción y control de conocimiento. En particular, el conocimiento “experto” o “científico”, habitualmente controlado por las personas y grupos poderosos, ha venido siendo considerado como el único válido, de tal manera que devalúa, invalida o hace invisibles otros tipos de conocimiento (como las sabidurías ancestrales y populares, las cosmovisiones no occidentales, etc.) y formas de producirlo (como la transmisión no escrita o la producción basada en aspectos intuitivos, espirituales y emocionales).

Desde este punto de vista, se debe prestar atención a los procesos producción y control del conocimiento, con frecuencia en manos de los que ejercen el “poder sobre”. Se debe también considerar y valorar el hecho de que el conocimiento es de distintos tipos y producido de diferentes maneras. Todas estas formas de conocimiento son valiosas y pueden ser integradas para construir “poder vital” (Just Associates, 2006).

### 3.7 Política

Las cuestiones anteriormente mencionadas, desde las relaciones y las formas de participación, los tipos de *accountability* o las dinámicas de poder, están indisolublemente asociadas a la cuestión política.

Los EBD obligan a la consideración de las cuestiones políticas, ya que en su base está la idea de que **las condiciones de los empobrecidos son resultado de la negación activa de sus derechos por estructuras y procesos políticos**, en relación con procesos sociales y económicos<sup>8</sup> (Mander, 2010).

Se debe así partir del análisis de los procesos políticos que han llevado a las actuales condiciones de las personas (y que las perpetúan), de qué derechos son vulnerados y cómo lo han sido. También, de los posibles nuevos procesos políticos para que la ciudadanía pueda reclamar y acceder a sus derechos (Mander, 2010). Además, la exclusión social (Beall y Clert, 2000), implica que una persona está siendo apartada por algo o alguien, lo cual apunta a una dimensión relacional de la exclusión, basada en diferencias y estatus que operan a través de procesos políticos.

Con frecuencia se ha estimado que una de las aportaciones más relevantes de los EBD ha sido “**repolitizar**” el desarrollo, enfrentando los frecuentes enfoques tecnocráticos, “neutrales” y despolitizados. Por ejemplo, Chapman (2005), introduciendo además **la cuestión del conflicto**, afirma:

*Un EBD es inherentemente un enfoque político, ya que toma en consideración el po-*

<sup>8</sup> Por esto, desde el EBD, muchos autores entienden que se debe hablar de persona “empobrecidas” y “pobres”, si bien en este texto empleamos indistintamente ambos conceptos.

*der, la lucha y la visión de una sociedad mejor como los factores clave en el desarrollo. Así, se opone a una visión despolitizada del desarrollo que considera los problemas como 'cuestiones puramente técnicas que pueden resolverse fuera de la arena política', sin conflicto, cuando en realidad se basan en diferencias profundas de poder, recursos y medios. Chapman (2005: 7)*

Esta visión supone un abandono de anteriores posturas cómodas y poco conflictivas por parte de las organizaciones. Desde la perspectiva de los EBD, deben en cambio posicionarse, conocer y asumir su lugar en los procesos políticos en los que se ven envueltas.

Por otra parte, la cuestión de la política, junto con las otras expuestas, obliga a recuperar el mismo concepto de co-operación, poniendo en el centro el trabajo conjunto entre iguales para lograr un mismo fin (el del ejercicio de los derechos), abandonando las perspectivas y prácticas "gerencialistas" (Mowles et al., 2008), centradas en la gestión tecnocrática.

## 4 Implicaciones de la incorporación de los EBD en las organizaciones de desarrollo

### 4.1 Aspectos de las organizaciones a estudiar

Tras aproximarnos los distintos conceptos que están en el núcleo de los EBD, estamos en mejores condiciones para explorar y entender las distintas implicaciones de su incorporación en las organizaciones de desarrollo. A fin de analizarlas desde una perspectiva amplia, estructuramos este apartado según las **implicaciones para los distintos aspectos organizacionales**, que diferenciamos de la siguiente manera:

- *Aspectos estratégicos.* Tienen que ver con la visión, misión, líneas de trabajo, lineamientos estratégicos de la organización, etc.
- *Política de socios y aliados.* Relacionada con aspectos como la selección y relaciones con socios y aliados y con las administraciones, participación en redes, etc.
- *Organización y gestión internas.* Cuestiones relacionadas con el organigrama, la estructura y los procedimientos internos, con el funcionamiento y toma interna de decisiones, con el perfil y capacitación del personal, con el rol de la base social, etc.
- *Procedimientos de planificación y gestión de programas, proyectos y acciones.* Tienen que ver con los enfoques, metodologías e instrumentos de gestión de la planificación, seguimiento y evaluación de intervenciones que se emplean.

A partir de los ejemplos concretos agruparemos las implicaciones según temas comunes en cada uno de los aspectos.

En cualquier caso, el trabajo pretende ser sólo **ilustrativo de la variedad de experiencias y de formas de concreción en la práctica de los EBD**. Por ello, los ejemplos se refieren a un grupo reducido de organizaciones, pero que se caracterizan por la innovación y la experiencia en la incorporación del EBD: ActionAid, Oxfam, CARE, Unicef y Save the Children. A estos casos añadimos puntualmente algunos aspectos de experiencias concretas de otras organizaciones, como ISI Argonauta.

Si bien la información de las experiencias se ha obtenido a partir de información secundaria encontrada en la bibliografía, la vocación del trabajo es inspirar y orientar posteriores investigaciones a partir de trabajo de campo y obtención de información primaria.

Por otro lado, y aunque escapa al alcance de este trabajo profundizar en el conjunto de posibles **motivaciones** que están llevando a las organizaciones de desarrollo a la incorporación de una u otra manera un EBD, se debe reconocer la importancia de esta cuestión. Apuntamos a continuación algunas ideas generales al respecto:

En ciertos casos, resulta necesario reconocer que la incorporación de un EBD ha perseguido fines puramente instrumentales, de modo que las organizaciones han buscado únicamente redefinir terminológicamente su trabajo dentro de la “última tendencia” en el ámbito del desarrollo y la cooperación internacional (Gready y Ensor, 2010). En

estas situaciones, es legítimo pensar que el impacto e implicaciones de esta incorporación han ido poco más allá de la retórica.

Para otras organizaciones, adoptar el EBD ha podido ser una oportunidad de conceptualizar y dar un marco único y coherente a una forma de trabajo o a un proceso de cambio que estaba ya en marcha. En estos casos no se puede pensar que la asunción del EBD haya sido el elemento clave para propiciar cambios, pero sí ha podido facilitarlos, legitimarlos o abrir nuevas oportunidades. También ha podido promover una mejor comunicación o el intercambio de aprendizajes, “hacia dentro” y “hacia fuera” de la organización, desde un nuevo lenguaje común.

Se puede también pensar que, en algunas ocasiones, la adopción del enfoque ha partido de la voluntad de acometer cambios profundos en el trabajo de la organización, desde una perspectiva más transformadora. En estos casos, se podría pensar que la incorporación del EBD sí ha constituido un elemento clave para abandonar antiguos enfoques y producir cambios.

En cualquier caso, es probable que estas diferentes motivaciones estén conviviendo en el seno de las organizaciones, particularmente en las de mayor tamaño. En este sentido, el EBD se puede estar convirtiendo en un elemento más en el marco de las complejas y, en ocasiones conflictivas, dinámicas en el seno de las organizaciones, donde habitualmente conviven motivaciones, actitudes y visiones distintas.

## 4.2 Implicaciones en los aspectos estratégicos

### 4.2.1 Estrategias “a ambos lados de la ecuación” desde la perspectiva de los derechos: estrategias con titulares de derechos y estrategias con titulares de obligaciones

Una frecuente implicación para las organizaciones que han incorporado el EBD ha sido repensar y reconfigurar sus estrategias a partir de las nuevas relaciones y de los nuevos roles atribuidos a los actores desde la perspectiva de los derechos. Lo han hecho en el trabajo a “uno y otro lado de la ecuación” (Brouwer et al., 2010), **profundizando, bien en el trabajo con los titulares de derechos, bien con los titulares de obligaciones**, así como **combinando ambas estrategias**.

Con los primeros, la estrategia se orienta a **promover la toma de conciencia y la capacidad para exigir y hacer cumplir los derechos**. Con los segundos, se centra en **sensibilizar y capacitar para respetar, proteger y hacer efectivos los derechos**.

El trabajo “a ambos lados de la ecuación” se ha demostrado **no sólo compatible, sino capaz de producir sinergias** y, además, de generar enfoques únicos en organizaciones complejas que mantienen estrategias distintas al mismo tiempo. Es el caso de Oxfam Internacional: sus distintas organizaciones asociadas, según sus distintas orientaciones y trayectoria previa, han estado más orientadas al trabajo con la sociedad civil o al trabajo con los gobiernos pero, tras la introducción del EBD, la confederación ha podido **manejar un lenguaje común** (el de los derechos), capaz de respetar y poner en valor la diversidad (Brouwer et al., 2010).

Para profundizar un poco más en los cambios que ha supuesto el trabajo de un EBD en las estrategias de **trabajo con los titulares de derechos**, podemos aproximarnos al trabajo de organizaciones como ActionAid, Oxfam y Save the Children:

Por ejemplo, en una de las acciones de ActionAid Brasil, la organización trató de empoderar a los más pobres en Sao Joao de Meriti –ciudad del área metropolitana de Rio de Janeiro– para participar en la lucha por el derecho a la alimentación. Lo hizo bajo un enfoque centrado en **generar una base de acción y generar una fuerte movilización socio-política** sobre el derecho a la alimentación,

exigiendo el acceso a servicios y bienes públicos, así como políticas públicas que combatieran efectivamente la malnutrición. La primera fase consistió en **identificar y movilizar a las organizaciones más activas en la ciudad, promoviendo el debate** sobre el problema de la malnutrición infantil y las posibles estrategias de lucha, así como organizar una administración para el trabajo conjunto. En una segunda fase, se buscó garantizar la **participación de organizaciones comunitarias de base** (iglesias, agrupaciones vecinales, asociaciones culturales y centros comunitarios). Se fue pasando **del tratamiento de las cuestiones más acuciantes sobre la malnutrición al abordaje de las cuestiones estructurales**, a través de la **proposición de políticas públicas**. Se trabajó la construcción de poder popular con múltiples estrategias.

Se consiguió que el gobierno local tomara algunas medidas de emergencia, que celebrara una conferencia municipal sobre seguridad alimentaria y, sobre todo, se consiguió incrementar la conciencia entre las familias sobre el tema y, paralelamente, romper lazos clientelares con políticos locales. A nivel del Estado de Rio de Janeiro, y también a nivel nacional, se incorporó el asunto en la agenda y se abrieron nuevos espacios de participación (Antunes y Romano, 2010).

Estas estrategias se enmarcan en la perspectiva del EBD de ActionAid internacional, según la cual el cumplimiento de los derechos va en todo caso más lejos del reconocimiento legal, ya que considera que las luchas de los movimientos sociales van más allá de los derechos establecidos en las leyes nacionales e internacionales sobre derechos humanos, al **establecer nuevos derechos**, tales como el propiedad colectiva de la tierra y el acceso a los recursos naturales además de la propiedad. El caso de las luchas de los movimientos sin tierra brasileños, apoyados por ActionAid, ilustra este proceso de construcción y conceptualización de derechos (Antunes y Romano, 2010).

Podemos también ejemplificar este tipo de estrategias con el caso de Oxfam y su trabajo con los productores de algodón del Sahel: la organización promovió **la toma de conciencia, el fortalecimiento, la articulación y trabajo de lobby** de las organizaciones de la región, orientados a promover una participación más activa y eficaz de los representantes de los productores en las reuniones de la OMC en Cancún en 2003. Paralelamente, Oxfam había generado información y conocimiento alternativos al haber realizado **investigaciones y difundido documentos** que denunciaban el impacto de políticas impulsadas por determinados actores (particularmente el FMI y el Banco Mundial) en la seguridad alimentaria de los sectores más vulnerables. Veremos más adelante como este cometido se combinó con el trabajo paralelo y sinérgico con los titulares de obligaciones.

La misma organización, en el caso de sus acciones en Etiopía para tratar de reformar el sector del café, había trabajado junto con sus *partners* para **presionar al gobierno** con el fin de exigir **mayor rendición de cuentas** hacia los pequeños productores, para que proveyera información sobre precios. Al mismo tiempo, se presionó para que el gobierno facilitara, mediante distintas políticas económicas y comerciales y **cambios en la legislación**, el acceso de los pequeños productores a la exportación del café, antes monopolizada por grandes propietarios (Breuwer et al., 2010).

Si bien estas experiencias ilustran estrategias del trabajo con titulares de derechos que apuntan a la construcción de distintas formas de “poder con”, mediante la movilización social y la incidencia política, el caso de Save the Children en Nepal revela estrategias desde un EBD más centradas en la construcción de “poder para” y “poder interior”, que desembocaban en la construcción de “poder para”.

Save the Children ha acompañado la construcción de “clubs de niños” en Nepal, espacios de partici-

pación donde pueden **desarrollar habilidades de liderazgo, explorar sus talentos, tomar conciencia de sus derechos y crear foros** en los que discutir las cuestiones que les atañen. La participación de los niños se ha convertido en una fuerza de transformación en las interacciones entre los niños, pero también con relación a los adultos y el conjunto de la comunidad, con **cambios lentos pero continuos en las mentalidades, actitudes y formas de toma de decisiones**. Por otro lado, los clubes han significado un cambio en las relaciones de poder al **lograr acceder los niños a información**, lo que ha permitido más participación e influencia en las cuestiones políticas.

Como hemos señalado, paralelamente a la labor con los titulares de derechos, para numerosas organizaciones de desarrollo el trabajo ha sido complementario con el de sensibilizar y fortalecer a los titulares de obligaciones.

En el caso de Oxfam en el Sahel, esta organización, de manera análoga al trabajo con las organizaciones de pequeños productores, hizo un trabajo de **sensibilización y fortalecimiento de los gobiernos** en los distintos países de la región, proveyendo información y asesoramiento para que tuvieran una participación más informada y estuvieran en mejores condiciones de defender los intereses de los pequeños productores en la cumbre de la OMC en Cancún.

Los casos de Oxfam y ActionAid también ilustran las implicaciones de un EBD de trabajar con otros titulares de responsabilidades en el cumplimiento de los derechos, como es la ciudadanía del Norte. Es el caso de las numerosas campañas orientadas a **generar conciencia crítica** sobre cuestiones como las normas internacionales de comercio o el tráfico de armas, orientadas a presionar a los gobiernos del norte para que rindan cuentas sobre estas cuestiones.

#### 4.2.2 Promover cambios en la gobernanza

Una preocupación fundamental derivada de la incorporación de los EBD en las organizaciones, ha sido incidir en la transformación de los mecanismos de gobernanza en los distintos niveles, particularmente para la definición de las políticas públicas.

Los ejemplos tanto de ActionAid y de Oxfam ponen de manifiesto cómo, desde los EBD, se puede apuntar a **democratizar el acceso a los espacios de definición de políticas** mediante formas de participación de alta intensidad en distintos niveles: local y subnacional, nacional, regional e internacional. Ya sea abriendo nuevos espacios (como en el caso local de Brasil) o influyendo sobre los existentes (como en el caso de la OMC). Los medios, como hemos observado, tenían que ver con promover la participación y organización de las personas empobrecidas en movimientos sociales, impulsar su fortalecimiento, sus conexiones y sus redes en los distintos niveles, así como su capacidad de influencia en la arena política.

Las estrategias para estas transformaciones se daban **en los distintos niveles de gobernanza, primando una perspectiva “de abajo a arriba”**. Por ejemplo, en el caso de Brasil, la movilización e incidencia en el nivel local llevaban más adelante a la incidencia en otros niveles subnacionales y nacionales. En el caso de Oxfam, la movilización y articulación a nivel local se trasladó al nivel regional del Sahel y al internacional.

Ciertas experiencias, como la de ActionAid Internacional, hacen ver además que los cambios en la gobernanza no tienen sólo que ver con la política pública, sino también con formas más intensas de participación, como el **control social directo de los recursos culturales, sociales, económicos y culturales**. Este es el caso, ya mencionado, de las reivindicaciones de los campesinos brasileños sin tierra.

### 4.2.3 Politización de las estrategias

Otra frecuente implicación de la asunción de un EBD ha sido la politización de las estrategias de las organizaciones:

Por ejemplo, para CARE Internacional en Ruanda (Jones, 2010), incorporar un EBD ha supuesto el **paso de una perspectiva centrada en promover soluciones técnicas y proveer servicios a una perspectiva basada en la acción socio-política**. La organización introdujo cambios profundos en el análisis y el diseño de estrategias, que pasaron de ser generadas a partir de datos cuantitativos sobre necesidades no cubiertas a serlo sobre análisis de violaciones de derechos humanos.

En otras ocasiones, las estrategias desde un EBD promovieron **acciones que comenzaban con un perfil más técnico, pragmático y de satisfacción de necesidades, para politizarse a medida que maduraban los procesos**. Esto lo hemos visto en algunos de los ejemplos: en la experiencia de ActionAid Brasil, se hizo un recorrido desde el tratamiento de los temas más acuciantes sobre la malnutrición al abordaje de las cuestiones estructurales, a través de la proposición de políticas públicas. En el caso de los clubes de niños en el Nepal promovidos por Save the Children, estos fueron tomando un **perfil cada vez más político** a medida que maduraban y se consolidaban. Así, pasaron de trabajar en la autoestima y el desarrollo de las capacidades de los niños a través de actividades lúdicas, educativas y formativas a la estimulación de la participación en la toma de decisiones en las comunidades.

Finalmente, para ActionAid Internacional, la incorporación del EBD ha supuesto asumir la necesidad de **tomar posicionamientos políticos claros**, en ocasiones en contextos complicados, situación que en algunos casos pueden llevar a la oposición de algunos actores poderosos, incluyendo el mismo Estado. Es el caso de ActionAid India, que tomó posición junto a algunas organizaciones comunitarias

y se opuso frontalmente a la política del gobierno del estado de Gujarat, el cual no detuvo la violencia contra la minoría musulmana (de hecho jugó un rol sistémico en ella) un año después del terremoto de 2001. Aunque la postura era conflictiva, permitió promover y apoyar la movilización social, permaneciendo al lado de los grupos que habían sufrido la violencia más duramente.

### 4.2.4 Énfasis en la producción y el flujo de información y conocimiento

Otra de las implicaciones estratégicas para algunas organizaciones, derivada de la incorporación de un EBD, ha sido el énfasis en cuestionar y transformar las formas de producir y compartir la información y el conocimiento. Los siguientes ejemplos dan cuenta de las relaciones entre estrategia e información y conocimiento, en ambos sentidos:

Por un lado, la experiencia de ActionAid India en su trabajo con migrantes forzados en Bolangir (Akerkar, 2010) ilustra como **promoviendo la construcción de visiones distintas de la realidad se pueden orientar estrategias de acción para transformarla**. En esta experiencia, se transformó la visión (impulsada por las políticas del Estado y por la propia ayuda externa) que implícitamente estigmatizaba y culpabilizaba a los propios migrantes por no sumarse a los procesos de desarrollo en la zona. Se generó una nueva interpretación de la realidad, en la que los inmigrantes se vieron a sí mismos como ciudadanos excluidos de las políticas desarrollistas en la región y desprotegidos por el Estado. Esto supuso crear visiones alternativas y posibles de desarrollo para la zona, así como a toda una serie de acciones sociales, políticas, económicas y legales articuladas a través de distintas estrategias, desde la construcción de organizaciones y coaliciones hasta campañas de incidencia desde la nueva mirada.

A su vez, la propia **generación y socialización de información se entiende como parte importante**

**de las estrategias.** Como vimos, es el caso de Oxfam, en su trabajo en el Sahel, que realizó investigaciones y estudios relevantes para incorporar las demandas de los pequeños productores de algodón de la región. También se observa en las acciones de la misma organización en el sector del café en Etiopía, donde se trabajó para exigir al gobierno que proveyera información relevante, como *accountabilty* social, para facilitar la inserción de los pequeños y medianos productores en los mercados. Podemos además citar otro caso de Oxfam en Somalia (Brouwer et al., 2010), donde se capacitó a organizaciones en cuestiones como la investigación y documentación para la defensa de los derechos humanos. Finalmente, la experiencia de los clubes de niños promovidos por Save the Children en Nepal, que les ha posibilitado también acceder a y generar información, es lo que ha permitido una más activa participación en las cuestiones políticas.

#### 4.2.5 Trabajar por el diálogo, la reconciliación y la construcción de la paz

En contextos con pasados inmediatos de conflicto, organizaciones de desarrollo que han incorporado el EBD han cambiado su rol. Desde la nueva mirada, han transitado de un rol de asistencia a uno de diálogo, mediación y promoción de la construcción de la paz.

En estos supuestos, es aplicable lo que Galant y Parlevliet (2010): incorporar el EBD significaría, por un parte, una “aproximación prescriptiva hacia los resultados de la negociaciones: deben estar alineados con los estándares de los derechos humanos y adoptar el constitucionalismo y la protección legal de los derechos humanos” (Galant y Parlevliet, 2010: 111). Pero, por otra parte, deben adoptar “un enfoque de facilitación hacia el resultado, tratando de promover un cierto tipo de proceso, orientado a establecer el diálogo, desarrollar las

relaciones y construir confianza entre las partes” (Galant y Parlevliet, 2010: 111).

Es el caso, ya citado, de Oxfam en Somalia: la estrategia desde un EBD fue identificar las organizaciones de la sociedad civil en el país, **generar encuentros y acuerdos** en torno a estrategias comunes, con el establecimiento de **relaciones de confianza**, al tiempo que **se capacitaba a los organizaciones**, de manera conjunta, para la defensa de los derechos humanos (Brouwer et al., 2010).

CARE Internacional en Ruanda (Jones, 2010) viene jugando un rol parecido en su contexto, con la contribución a la discusión entre los ciudadanos de Ruanda y entre ellos y su gobierno, para el fomento **del diálogo y la reconciliación**. La organización ha participado como un actor más de redes de la sociedad civil para la promoción del **debate descentralizado** en los niveles locales. Remitiéndonos a lo que afirman Galant y Parlevliet (2010), la estrategia partía de la idea de debatir sobre la **aplicación e interpretación de los derechos y la justicia en cada contexto local concreto**.

#### 4.2.6 Enfoques amplios y trabajo desde las relaciones entre los derechos

Otras implicaciones para las estrategias de las organizaciones que han asumido un EBD han tenido que ver con el abandono de estrategias sectoriales para pensar en abordajes más amplios e integrales, tratando de interconectar los derechos y crear sinergias para su efectivo cumplimiento.

Por ejemplo, para Oxfam (Brouwer et al., 2010), un aspecto clave de su EBD es **incorporar todo el espectro de los derechos humanos en su marco de planificación**. Para ello, recoge cinco amplios “objetivos” como marco estratégico, dentro de los cuales se encuadran todas sus intervenciones: el derecho a medios de vida sostenibles, el derecho a servicios básicos, el derecho a la vida y a la seguri-

dad, el derecho a ser escuchado y el derecho a la identidad.

En sus intervenciones, **los distintos objetivos se combinan**. Un ejemplo es la campaña realizada por Oxfam Gran Bretaña en Malawi y Zambia. Por un lado, se trabajó con el “derecho a los medios de vida sostenibles” y se contribuyó mediante el lobby y la denuncia a un cambio de las políticas en materia de agricultura por parte de los gobiernos de los países africanos implicados. Éstos introdujeron nuevas políticas de apoyo a los campesinos más empobrecidos y eliminaron algunas políticas de liberalización. Este derecho se combinó con el “derecho a ser escuchados”, ya que se promovieron debates en la radio (entre otros foros) sobre las políticas agrícolas, donde participaban mujeres rurales. Otros derechos se vieron fortalecidos con la iniciativa, tales como los relacionados con la igualdad de género o la participación (Brouwer et al., 2010).

Otro ejemplo es el de CARE en Ruanda (Jones, 2010), organización para la cual la incorporación del EBD supuso cambios estratégicos que propiciaron **actividades orientadas al cumplimiento de distintos derechos que se reforzaran mutuamente**. Se combinaban objetivos a corto plazo mientras se mantenía un enfoque más amplio, que apuntaba a los factores sociales y políticos causantes de la persistencia de las vulneraciones de derechos. Por ejemplo, en un programa orientado a responder a la extensión del VIH/SIDA y la exclusión de los enfermos, se utilizaban de forma conjunta la radio y el teatro popular para comunicar y para generar conciencia en los enfermos, se proveían servicios legales a los que habían sufrido discriminaciones y se estimulaba la participación de los enfermos en los asuntos públicos, al tiempo que se atendía las necesidades sanitarias en el corto plazo.

En la experiencia en Nepal de Save the Children, se parte de la idea de que la negación de alguno de los derechos de los niños suele suponer la negación

de otros. En concreto, “en las situaciones en las que a los niños se les niegan sus ‘derechos a la participación’, otros derechos, tales como el derecho a la vida, la salud, la educación o la protección, son también negados” (Theis y O’Kane, 2010). De forma inversa, los niños que carecen de registro de nacimiento, que padecen hambre, explotación o abusos, afrontan obstáculos mayores cuando tratan de ejercer sus derechos de participación. En el caso de los clubes en Nepal, el derecho a la participación ha supuesto una influencia más activa en los programas y políticas, de modo que **se han producido cambios que mejoran la garantía de otros derechos**, tales como el derecho a la alimentación.

#### 4.2.7 Nuevo abordaje de la provisión de servicios

Una cuestión abierta desde una estrategia que parte de un EBD, es el lugar que queda para las “tradicionales” acciones centradas en la prestación de servicios. Para algunas organizaciones, incorporar el EBD no ha significado necesariamente abandonar este trabajo, sino repensarlo y orientarlo desde otra mirada.

Por ejemplo, para ActionAid Internacional (Chapman, 2005), al incorporar un EBD deben superarse las visiones “tradicionales” que entienden la provisión de servicios como un fin en sí mismos, pero no por ello se debe necesariamente abandonarse la prestación. No se puede obviar el rol que la provisión de servicios puede jugar en transformar las relaciones de poder, fortalecer organizaciones y liderazgos o construir modelos alternativos de desarrollo. Este es el caso de ActionAid India, organización que ha tratado de trabajar con los problemas y necesidades inmediatas de las personas (tales como acceso al agua o a insumos productivos) como punto de entrada para procesos más amplios que apunten a transformar las relaciones de poder. **Los proyectos de provisión de bienes y**

**servicios han servido de medio para la organización, la movilización y la incidencia política.** Además, han servido como inicio de un proceso para construir confianza entre las personas y colectivos locales y la ONG internacional, a partir del cual pueden plantearse estrategias más amplias. Finalmente, desde estas experiencias se pueden también **explorar formas novedosas y alternativas de desarrollo.**

También hemos visto el caso de CARE Ruanda en sus acciones contra el SIDA, en las cuales se atendían las necesidades a corto plazo de los enfermos, sin que ello significara que no se emplearan (y de hecho se reforzaran) otras estrategias con una perspectiva desde los derechos y en el largo plazo, tales como la toma de conciencia, la organización social o la incidencia política.

En cualquier caso, este nuevo abordaje supone a su vez un reto también para el personal de las organizaciones, que debe tener perspectivas amplias e interdisciplinarias.

### **4.3 Implicaciones en la planificación y gestión de programas, proyectos y acciones**

#### **4.3.1 Planificación desde la perspectiva de los derechos: actores, capacidades, vulneraciones, marcos normativos y poder.**

Una de las más frecuentes implicaciones para el trabajo de las organizaciones que han incorporado el EBD se relaciona con los procesos de planificación y ha sido introducir con fuerza el **análisis de actores, junto con sus roles y relaciones.** Con frecuencia, este análisis va acompañado del **análisis de las capacidades de los actores en relación al cumplimiento de los derechos.**

Se trata además de perspectivas para el diagnóstico y la planificación que suelen ir acompañadas de **análisis previos de los derechos vulnerados, los marcos normativos existentes en los distintos niveles y el análisis de las causas de las vulneraciones.** Finalmente, con diferente profundidad, en ocasiones se incorpora el análisis de las relaciones de poder.

Por ejemplo, Unicef está incorporando el EBD en la planificación a través de la metodología del HRBAP (Enfoque Basado en Derechos Humanos para la Programación, en sus siglas en inglés), propuesto por Jonsson (2010). Bajo esta propuesta, el análisis de relaciones es clave. La metodología consta de cinco “pasos”: análisis de causas, análisis de pautas/comportamientos, análisis de por qué el derecho no se realiza, identificación de acciones candidatas y programación de acciones (puede verse en Jonsson, 2010 o en Boni et al. 2010). Un aspecto fundamental es “identificar las relaciones clave entre un titular de derecho y el responsable de un deber para satisfacer este derecho. Puede que un individuo o grupo sea a la vez titular o responsable”. Junto a esta identificación, se señala la falta de capacidades para exigir o cumplir las obligaciones en relación al derecho.

La propuesta metodológica de ISI Argonauta (2008), también incorpora fuertemente en su propuesta de diseño de intervenciones la identificación y asignación de roles, clasificados en titulares de derechos (todos los seres humanos), de obligaciones (el Estado) y de responsabilidades (otros actores sociales, como la familia, los medios de comunicación, las empresas o las organizaciones sociales), así como sus relaciones, las capacidades y los marcos normativos aplicables. ISI estructura su metodología en diez pasos: identificación del “problema”; análisis de derechos humanos según estándares internacionales; identificación y asignación de roles de los actores según estándares internacionales; análisis de contextos (nacional, regional, local); institucionalización jurí-

dica del derecho en el marco nacional; análisis del grupo objetivo (incluyendo relaciones de poder); análisis causal de la vulneración del derecho; identificación y selección de la intervención y diseño de la intervención.

En el caso de Intermon Oxfam (Boni et al., 2010), sus análisis se realizan según el siguiente procedimiento: identificación del marco normativo y de los mecanismos para su garantía; identificación de los derechos vulnerados –y de sus causas–; identificación de las características sociales que determinan la exclusión del grupo meta; análisis de poder de las instituciones formales e informales; identificación de los titulares de derechos y los titulares de obligaciones (incluyendo análisis de capacidades); análisis de cómo transformar un derecho reclamado en una política pública.

ActionAid Internacional, por su parte, ha incluido también estos elementos en sus metodologías de diagnóstico y planificación, si bien incorpora en sus análisis, como elementos novedosos y a través de la metodología ALPS (Sistema de Rendición de Cuentas, Aprendizaje y Planificación, en sus siglas en inglés), las **cuestiones de poder derivadas de su propia posición en el contexto**, así como las relaciones que mantiene con sus socios (Boni et al., 2010). Además, con la metodología se trata de integrar fuertemente en la planificación cuestiones tales como la reflexión, el aprendizaje o la rendición de cuentas, como veremos más adelante.

#### 4.3.2 Monitoreo y evaluación desde la rendición de cuentas

La incorporación de un EBD ha supuesto también cambios en las metodologías de seguimiento y evaluación de las intervenciones, particularmente desde la noción de *accountability*, en sus distintos tipos y caracterizaciones.

Como ejemplo encontramos el mencionado caso de CARE Internacional en Ruanda. La organización ha impulsado en uno de sus proyectos un **mecanismo de monitoreo y evaluación permanente** de sus programas con niños, con el diseño de un **foro permanente** para huérfanos y niños en situación de vulnerabilidad, en el cual se puede criticar el trabajo de la organización y sugerir nuevos enfoques y direcciones para las intervenciones (Jones, 2010). La organización recibe así *feedback* permanente a través de una serie de cuestiones planteadas periódicamente a algunos niños participantes del programa, donde pueden trabajarlas en un entorno que garantiza la confidencialidad y la seguridad.

ActionAid Internacional, a través de la mencionada metodología ALPS, ha tratado de hacer un esfuerzo por ser más transparente y rendir cuentas hacia todos los colectivos con los que se trabaja. La metodología contempla **revisiones y reflexiones participativas anuales** en las que las comunidades involucradas y los socios de la organización han ido cuestionando y reorientando su trabajo.

En general, las nuevas herramientas para la planificación que hemos visto, tienen también implicaciones en relación al monitoreo y evaluación. **Al delimitar los roles y establecer con precisión las obligaciones, permiten concretar qué actores y sobre qué aspectos se deben rendir cuentas** en la implementación y evaluación de las acciones.

#### 4.3.3 Combinación del EBD con otros enfoques de planificación, monitoreo y evaluación

El uso de nuevas herramientas no tiene que ser, según la experiencia de distintas organizaciones, necesariamente incompatible con otras herramientas habituales, sino que pueden ser complementarias:

Algunas organizaciones, como Oxfam, han asumido que la incorporación del EBD debe ser en todo caso gradual, flexible y selectiva. En este caso, se complementa con el otro gran enfoque que ha marcado la forma de trabajo de la organización, el de Medios de Vida Sostenibles (EMVS). Mientras que **el EBD aporta valor normativo, es más transparente y absoluto**, hace hincapié en la equidad e identifica mejor la exclusión social y estimula la movilización social, **“el EMVS es más práctico y exhaustivo**, por lo que permite priorizar derechos, facilita comprender qué derechos son denegados, hace hincapié en la vulnerabilidad al contexto y resulta menos conflictivo en su aplicación” (Intermón Oxfam, 2008, citado en Boni et al., 2010: 421).

Hemos visto también el caso de CARE en Ruanda, en sus acciones en la lucha contra el VIH/SIDA, en las que se combinaban **análisis más técnicos para atender las necesidades sanitarias en el corto plazo con análisis que definían objetivos más amplios, desde la perspectiva del cumplimiento de derechos** y las causas estructurales de su vulneración. También CARE en Ruanda, en el programa con niños huérfanos y en situación de vulnerabilidad, ha combinado el sistema de monitoreo y evaluación participativo que se ha comentado junto con los anteriormente empleados por la organización, como la recolección de datos basándose en indicadores sobre acceso a servicios sociales de los niños o indicadores económicos; además se ha incrementado el número de indicadores para captar otras dimensiones del bienestar como la discriminación, la protección o la participación.

Hemos visto también que, en la perspectiva de ActionAid Internacional, no eran necesariamente incompatibles las acciones de provisión de servicios con el EBD. Su experiencia de muestra que **proyectos identificados desde la perspectiva de la carencia en los servicios pueden enfocarse en su gestión desde un EBD**, a fin de promover la organización social o la generación de confianza. Para

ello, deben contemplarse en la gestión metodológicas de participación de alta intensidad.

## 4.4 Implicaciones en la política de socios y aliados

### 4.4.1 Cambios en la naturaleza de las relaciones

Otra de las más habituales repercusiones de la incorporación del EBD en las organizaciones de desarrollo ha sido conceptualizar de nuevo la naturaleza de las relaciones que establecen con los actores con los que se trabaja. Desde la nueva mirada, se ponen en el centro nociones como obligación, responsabilidad, compromiso o rendición de cuentas, dejando atrás relaciones instrumentales o basadas en el voluntarismo.

Por ejemplo, para CARE International (Jones, 2010), incorporar el EBD supone cambios profundos en las relaciones entre los actores del desarrollo y los receptores de bienes y servicios, ya que los elementos que caracterizan una buena práctica del desarrollo (tales como que sea participativo) se convierten en **obligatorios**. Por otro lado, los actores del desarrollo asumen la **responsabilidad del impacto de sus acciones** en la realización de los derechos de las personas. Para la organización, si bien no se trata de una responsabilidad legal, relacionada con formas más fuertes de *accountability*, sí es al menos una **responsabilidad moral**.

ActionAid Internacional (Chapman, 2005) completa esta perspectiva, pues considera que, desde un EBD, tenemos no sólo responsabilidad hacia aquellos con los que trabajamos sino, en un sentido amplio, la **obligación moral** de luchar contra la injusticia y la discriminación, algo que implica a todas las personas y colectivos.

Además, para ActionAid, incorporar un EBD supone un cambio profundo en la naturaleza de las

relaciones con sus socios, ya que **“cambian de ser implementadores y promotores del desarrollo a ser aliados y socios** en la lucha colectiva por el cambio” (Chapman, 2005: 8). Para la organización, el EBD supuso un **estrechamiento de las relaciones con sus socios**, necesario a su vez para trabajar en nuevos ámbitos como el fortalecimiento de organizaciones.

Finalmente, para ActionAidm el cambio a un EBD supone también analizar **nuestro propio poder y las relaciones de poder que se están dando con aquellos con los que se trabaja**, de modo que se evite actuar inconscientemente en contra de los propios valores y posicionamientos éticos, teóricos y políticos que se defienden. Sin embargo, esta cautela **no debe ser una limitación para que, en determinadas situaciones, la organización pueda usar unilateralmente, de forma responsable, el propio poder** (por ejemplo, usando su legitimidad y recursos para presionar un gobierno o denunciar a una corporación) para promover cambios coherentes con un EBD.

#### 4.4.2 Cambios en las prioridades sobre socios y aliados

Algunas de las implicaciones de la incorporación de un EBD tienen que ver con la manera en la que se prioriza con quién y por qué se trabaja conjuntamente. De nuevo ActionAid ofrece algunos elementos interesantes al respecto:

Para la organización (Chapman, 2005), incorporar el EBD ha supuesto, en general, **abrir el tipo y cantidad de actores con los que se trabaja**, desde medios de comunicación independientes, colectivos profesionales (como abogados), diversas instituciones públicas o colectivos de jóvenes. Se trata de una implicación coherente con la apertura de nuevos ámbitos de actuación. En todo caso, esta apertura a nuevos socios ha venido también acompañada del **abandono del trabajo con anti-**

**guos socios**, que ya no se correspondía con el nuevo enfoque.

En todo caso, aún con esta apertura a nuevos actores de distintos perfiles, la organización ha tratado de **priorizar cada vez más la colaboración directa con movimientos sociales**. En su experiencia, se encontró que implementar un EBD era mucho más fácil y efectivo cuando las comunidades ya tenían sus propios movimientos sociales fuertes. Es el caso de su trabajo con el movimiento de campesinos sin tierra de Brasil, con una fuerte estructura, muy enraizada en los grupos locales.

Por otro lado, el EBD también supuso **poner cada vez más el foco en los grupos más marginalizados** dentro de las comunidades pobres, de tal manera que se establecieron relaciones con colectivos muy invisibilizados como grupos indígenas, minorías étnicas, mujeres que escapaban de la violencia doméstica y social o enfermos mentales. Aunque, naturalmente, la organización ya tenía una orientación hacia los grupos empobrecidos, se trató de introducir nuevos grupos, antes ausentes, en las arenas políticas.

Otra implicación del nuevo enfoque fue **establecer más vínculos, y de otro tipo, con actores en el Norte**. La mirada hacia las causas estructurales de la pobreza y la ampliación del número de actores que se consideran con responsabilidades en relación al cumplimiento de los derechos, llevó a tratar de involucrar a actores del norte antes no considerados, tales como gobiernos, empresas, colectivos sociales o individuos (a los que se trataba de comprometer más allá del aporte económico).

#### 4.4.3 Relación con los gobiernos

Incorporar un EBD y contemplar a los gobiernos como titulares de obligaciones ha supuesto reconfigurar la relación con ellos y abandonar posturas como la oposición frontal y permanente o la susti-

tución del Estado en la prestación de servicios. Sin embargo, las nuevas relaciones con los gobiernos que **combinan incidencia, sensibilización, capacitación y, en ocasiones, denuncia**, han presentado importantes retos para las organizaciones:

Por ejemplo, en la experiencia de Oxfam (Brouwer et al., 2010), **estos retos tienen que ver con los compromisos reales de los gobiernos**. En algunos casos, los gobiernos no tienen un compromiso real para proteger los derechos, por lo que se debe centrar la acción en la difícil tarea de construir voluntad política. En determinados extremos, además, incidir sobre el gobierno para que proteja los derechos puede crear riesgos para las organizaciones o movimientos con los que se trabaja, así como para el propio personal de Oxfam. También, en situaciones concretas, existe el riesgo de que la denuncia constante lleve a la pérdida de legitimidad de la organización, que debe ser en todo momento conservada para poder mantener las exigencias. En cambio, presentan menos complicación las ocasiones en las que los gobiernos tienen voluntad pero carecen de los medios para proteger, garantizar o hacer cumplir los derechos. En estos casos, las organizaciones de desarrollo pueden centrar sus esfuerzos en la creación de capacidades.

Para ActionAid el reto es ante todo **poder balancear cuidadosamente la denuncia de violaciones de los derechos por parte de los gobiernos con la creación de capacidades para protegerlos**. Se requiere un amplio conocimiento de la coyuntura política y las correlaciones de fuerzas en cada momento, así como un manejo político cuidadoso.

Finalmente, cabe añadir que en ocasiones los gobiernos son **a la vez titulares de obligaciones y donantes que hacen cooperación**. Esta situación presenta tensiones y retos, ya que las organizaciones se pueden encontrar a menudo en la situación de recibir fondos de los mismos actores contra los que se realizan acciones de lobby y denuncia.

#### 4.4.4 Importancia del trabajo en red

Otra de las implicaciones más habituales de la incorporación de un EBD ha sido el énfasis en el trabajo en red y la construcción de alianzas amplias, en sentido horizontal (entre organizaciones de la sociedad civil) y vertical (entre organizaciones de base y el gobierno).

Para Oxfam (Brouwer et al., 2010), la incorporación del EBD supone la **construcción de alianzas, coaliciones y buenos partenariados** para construir ciudadanía activa y fortalecer la relación entre los ciudadanos y los estados, a través de la acción colectiva y participativa.

Ya vimos el ejemplo del trabajo de esta organización con los pequeños productores de algodón en el Sahel, en el que tuvo gran importancia la creación de redes y el aprendizaje en el seno de éstas, que promovieron la creación de federaciones regionales y nacionales de productores. Además, se dieron también alianzas entre las organizaciones y las instituciones del Estado, que compartieron espacios de capacitación y posturas ante la OMC.

Para ActionAid (Akerkar, 2010), se trata no sólo de promover la generación de redes, sino también de proceder **como un actor más en las distintas redes ciudadanas**, no necesariamente impulsadas por la organización, que trabajan desde una perspectiva de derechos humanos. En cualquier caso debe prestarse especial atención a los desequilibrios de poder en las redes. Particularmente, **se debe considerar el poder de la propia organización de desarrollo en la red, que puede eclipsar a los grupos y movimientos sociales locales**. Igualmente, se debe tener en cuenta también que las **redes generadas por iniciativa de la organización de desarrollo** tienen muchas probabilidades de no ser exitosas.

Por otro lado, según la experiencia de ActionAid (Chapman, 2005), las redes tienen además la ventaja de promover **relaciones más horizontales**

**entre los miembros**, así como espacios de discusión menos jerárquicos que en los “partenariados” bilaterales entre ONG internacionales y organizaciones locales.

Desde la perspectiva y experiencia de CARE en Ruanda (Jones, 2010), estas alianzas funcionan cuando se construyen desde un **planteamiento descentralizado, de abajo a arriba**, de modo que se puedan establecer bases sólidas. Sólo desde este punto se puede avanzar hacia transformaciones en el nivel nacional e internacional y avanzar hacia el cambio sistémico e independiente del apoyo externo.

## 4.5 Implicaciones para la organización y gestión internas

### 4.5.1 Capacitación y demanda de nuevas capacidades

Una implicación frecuente en relación a la organización y gestión interna es la necesidad de promover la apropiación del EBD entre el personal de la organización, a través de la capacitación. Por otro lado, desde un EBD se requieren nuevas capacidades, distintas a las que habitualmente se solicita al personal:

Por ejemplo, para Oxfam (Breuwer et al., 2010), la **construcción de capacidades** para reclamar o cumplir sus obligaciones en relación a los derechos, afecta tanto a aquellos con los que se trabaja como a la propia organización, que requiere también de capacitación interna.

También para ActionAid Internacional (Chapman, 2005) es necesaria una inversión interna en capacitación. Insisten además en que, desde el nuevo enfoque, **son necesarias nuevas capacidades en el personal de la organización**: análisis de políticas, incidencia, conocimiento del funcionamiento de

las estructuras del Estado y sobre cómo interactuar en las complejas coyunturas políticas, etc.

Por otro lado, en la experiencia de la organización, se identifican numerosos problemas para que el personal incorpore el nuevo enfoque, tales como el hecho de que existen distintas interpretaciones del EBD, así como distintos grados de profundización en la incorporación del mismo en los distintos países y programas y entre los distintos departamentos y personas. A esto, se suma el miedo y la resistencia a cambios radicales en la forma de funcionar. Por ello, es necesario **promover espacios de formación y diálogo para desmitificar y concretar el contenido y alcance del EBD, desde una perspectiva integradora y coherente**.

Para ActionAid, la puesta en valor de nuevas capacidades que se consideran necesarias les ha llevado a contar cada vez más con **personal con un perfil activista**. Sin embargo, esta situación no está exenta de retos y tensiones, pues en ocasiones resulta difícil desplegar todo el potencial de los trabajadores con este perfil, ya que con frecuencia se ven superados por cuestiones burocráticas a las que no están acostumbrados.

### 4.5.2 Crear una cultura organizacional de los derechos

Además de las nuevas capacidades, algunas organizaciones apuntan a la necesidad de cambios culturales profundos:

Para CARE en Ruanda (Jones, 2010), producir las transformaciones internas necesarias para una efectiva incorporación del EBD supone crear una **nueva cultura de los derechos** en el seno de las organizaciones. Esto significa un cambio tanto colectivo como persona a persona. Se necesita nueva motivación, crear un sentimiento de vinculación a la lucha por los derechos, así como disposición para la discusión abierta y para afrontar las tensio-

nes sobre valores, normas y visiones. La comunicación juega en este aspecto un rol fundamental.

Además, este conjunto de nuevos comportamientos, sentimientos y normas, deben estar a su vez enraizados, redefinidos y adaptados al contexto social y cultural locales en el que se vive y opera. Por ello, la creación de esta nueva cultura pasa por el **liderazgo del personal local en los distintos países y contextos**, desde una visión descentralizada de la organización.

#### 4.5.3 Reflexión y nueva significación del propio trabajo

Dado que el EBD es un enfoque político que aborda las cuestiones de poder y que exige posicionamientos y compromisos, ha supuesto para algunas organizaciones la necesidad de clarificar la identidad, posiciones y visiones:

Por ejemplo, según la experiencia de Action Aid (Chapman 2005), la nueva situación a la que condujo la incorporación del EBD (mezcla de actividades de provisión de servicios con acciones políticas, relaciones con nuevos socios, etc.) podía llevar a la confusión sobre la propia identidad, tanto “hacia dentro” de la organización como “hacia afuera”, en la forma de ser percibida en los diferentes contextos en los que trabaja. Esto requería **claridad acerca de la identidad que se busca**, así como hacer patentes las **posiciones políticas**, lo que llevó a procesos de reflexión y definición. Esto requirió a su vez asumir que clarificar la identidad y tomar partido puede generar siempre disputas, tanto dentro de la organización como con los aliados, de modo que **requirió estar preparado para el manejo del conflicto**.

#### 4.5.4 Cambios en la estructura y la gobernanza de las organizaciones

Otra implicación de relevancia al incorporar un EBD ha sido replantear la propia estructura y formas de toma de decisiones en las organizaciones.

Por ejemplo para ActionAid, trabajar un EBD que considera el poder supone también **analizar las dinámicas de poder en la organización, sus estructuras internas y relaciones**. A fin de afrontar esta cuestión, la metodología ALPS ha tratado de generar nuevos espacios de gobernanza dentro de la organización, orientados a la innovación, el aprendizaje y la reflexión crítica.

Por otro lado, la organización se embarcó en un complejo proceso encaminado a una nueva configuración de las relaciones de poder entre las distintas organizaciones de la “familia” ActionAid. Se trataba de romper con la tradicional relación dentro de las ONG internacionales, según la cual el poder se sitúa en el norte y la mayor parte de las operaciones se realizan en el Sur. Para ello, se cambió la sede central a Sudáfrica y se trató de que el liderazgo recayera en las organizaciones del Sur. Además, en el proceso se está tratando de transitar hacia una federación de organizaciones afiliadas en las que cada una tenga igual peso y estatus. Finalmente, otras políticas relacionadas con la discriminación (sexual o de otro tipo) a la hora de contratar personal están siendo abordadas.

Una implicación frecuente en las organizaciones ha sido la nueva configuración de la estructura de departamentos o unidades. En ocasiones se han creado **unidades o departamentos especializados en la incorporación del EBD**, con el fin de transversalizar el enfoque. En otras ocasiones, incorporar el EBD ha significado replantear la estructura organizativa, con la **fusión departamentos o la nueva configuración de sus atribuciones**.

## 5 Observaciones finales

Como enunciábamos desde el principio, el presente trabajo tenía la voluntad de ofrecer elementos que pudieran permitirnos explorar y entender las distintas implicaciones prácticas que la “operativización” de un EBD puede suponer para las organizaciones de desarrollo. Creemos que, a lo largo del trabajo, ha quedado evidenciada la potencialidad del EBD, su flexibilidad y la gran diversidad de implicaciones en contextos específicos.

En un primer momento, hemos abordado una introducción conceptual e histórica a los EBD, que nos ha permitido entender la diversidad de factores, corrientes de pensamiento y procesos históricos y socio-políticos que dan lugar a su nacimiento y que explican su actual relevancia, configuración, diversidad y dinamismo.

A continuación, hemos tratado de caracterizar algunos de los elementos teóricos que están en el núcleo de las distintas lecturas de los EBD; en particular, hemos destacado el nuevo rol que ocupan las relaciones desde la óptica del EBD, la *accountability*, la participación, el poder, la universalidad, indivisibilidad e interdependencia de los derechos y la visión política.

La combinación y puesta en práctica de estos elementos da lugar a concepciones legalistas y socio-políticas de los derechos, universalistas y contextuales, esencialistas y generativas, enfoques “de abajo a arriba” y enfoques “de arriba abajo”, enfoques centrados en el producto y enfoques centrados en el proceso de lucha por los derechos. Se trata de concepciones no necesariamente excluyentes, entre las que puede haber tensiones pero que son potencialmente sinérgicas.

Seguidamente, a través de ejemplos concretos en organizaciones de desarrollo, hemos tratado de aproximarnos a experiencias concretas de incorporación de los EBD. Así, hemos podido ilustrar cómo suponen cambios, en ocasiones muy profundos, para las estrategias de las organizaciones, para la planificación y gestión de sus acciones, para su política de socios y aliados y para su gestión y organización interna.

Insistimos en que trabajo ha querido ofrecer elementos para aproximarnos, explorar y compartir prácticas concretas, sin perder de vista que toda experiencia es específica y se desarrolla en un contexto determinado, siempre diferente y a su vez cambiante. Esperemos que el texto resulte inspirador, de tal manera que permita seguir profundizando en un enfoque lleno de potencialidades para promover una práctica más transformadora de las organizaciones de desarrollo.

## BIBLIOGRAFÍA

Akerkar, S., (2005). "Rights, development and democracy, a perspective from India" en Gready, P. y J. Ensor (eds.), *Reinventing development? Translating Rights-based approach from theory into practice*. London, Zed Books.

Antunes, M. y J. O. Romano, (2005). "Combating infant malnutrition – an experience of networking in the social struggle for the human right to food and sustainable nutrition" en Gready, P. y J. Ensor (eds.), *Reinventing development? Translating Rights-based approach from theory into practice*. London, Zed Books.

Banco Mundial, (2003). "Toward Country-Led Development: A Multi-Partner Evaluation of the CDF" en *Précis*. No. 233, verano 2003 [en línea]. Banco Mundial. Disponible en: [http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/4186AB4B7EE03A7985256D9C005A8219/\\$file/Precis233\\_CDF.pdf](http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/4186AB4B7EE03A7985256D9C005A8219/$file/Precis233_CDF.pdf) [consultado el día 6 de Julio de 2011].

Beall, J. y C. Clert, (2000). *Social Exclusion and Globalisation: Implications for Social Policy and Urban Governance*. London, London School of Economics

Belda, S. "Enfoque de poder", en *Planificación Participativa: Recursos en planificación, seguimiento y evaluación participativa de intervenciones de desarrollo* [en línea]. Máster Universitario en Cooperación al Desarrollo, UPV. Disponible en <http://www.planificacionparticipativa.upv.browlie.es/> [consultado el día 25 de julio de 2011].

Boni, A.; Peris, J. y A. Hueso, (2010). "Otra manera de concebir las intervenciones de codesarrollo: el enfoque basado en derechos humanos" en Lacomba, J. y F. Falomir (eds.), *De las migraciones como problema a las migraciones como oportuni-*

*dad: codesarrollo y movimientos migratorios*. Valencia, Los Libros de la Catarata.

Brouwer, M. et al., (2005). "The experiences of Oxfam International and its affiliates in rights-based programming and campaigning" en Gready, P. y J. Ensor (eds.), *Reinventing development? Translating Rights-based approach from theory into practice*. London, Zed Books.

Chapman, J. (2005) *Rights-Based Development: The Challenge of Change and Power*. Advocacy Action Research Project, Working Paper 2. Action Aid.

Cornwall, A. y C. Nyamu-Musembi, (2004) "Putting the Rights-based approach to development into perspective" en *Third World Quarterly*. 25, 8, pp. 1415-1437.

Crawford, S. y A. Wurth, (2007). *Training on Human Rights-Based Approaches to Development: Experiences and Materials 2006*. Eschborn, GTZ.

DFID, (2000). "Realising Human Rights for Poor People" en *DFID Plans* [en línea]. DFID. Disponible en: [http://www2.ohchr.org/english/issues/development/docs/human\\_rights\\_tsp.pdf](http://www2.ohchr.org/english/issues/development/docs/human_rights_tsp.pdf) [consultado el día 6 de Julio 2011].

Duffle, M., (2001). *Global Governance and the New Wars: The merging of Development and Security*. London, Zed Books.

Eyben, R., (2003). "El levantamiento de los derechos. Enfoque del desarrollo basados en los derechos" en *IDS Policy Briefing*. Número 17, mayo 2003. Brighton, IDS.

Eyben, R., (ed.), (2006). *Relationships for Aid*. London, Earthscan.

Foresti, M.; Booth, D. y T. O'Neil, (2006). *Aid effectiveness and human rights: strengthening the im-*

plementation of the Paris Declaration. London, Overseas Development Institute.

Galant, G. y M. Parlevliet, (2005). "Using rights to address conflict – a valuable synergy" en Gready, P. y J. Ensor (eds.), *Reinventing development? Translating Rights-based approach from theory into practice*. London, Zed Books.

Gready, P. y J. Ensor (eds.), *Reinventing development? Translating Rights-based approach from theory into practice*. London, Zed Books.

Gaventa, J. y R. McGee, (eds.), (2010). *Citizen Action and National Policy Reform: Making Change Happen*. London, Zed Books.

Gómez Isa, F., (1999). *El Derecho al Desarrollo*. Bilbao, Universidad de Deusto,

Gready, P. y J. Ensor, (2005). "Introduction" en Gready, P. y J. Ensor (eds.), *Reinventing development? Translating Rights-based approach from theory into practice*. London, Zed Books.

Groves, L. y R. Hinton, (2005). *Inclusive Aid: Changing power and relationships in international development*. Londres, Earthscan.

Jones, A., (2005). "The case of CARE International in Rwanda" en Gready, P. y J. Ensor (eds.), *Reinventing development? Translating Rights-based approach from theory into practice*. London, Zed Books.

Jonsson, U. (2003). *Human rights approach to development programming*. Kenia, Unicef.

Jonsson, U. (2010). "A human rights-based approach to programming", en Gready, P. y J. Ensor (eds.), *Reinventing development? Translating Rights-based approach from theory into practice*. London, Zed Books.

Just Associates, (2006). "Concepts for revisioning power for justice, equality and peace" en *Making Change Happen* [en línea] No. 3. Disponible en: [http://www.justassociates.org/publications\\_files/MCH3.pdf](http://www.justassociates.org/publications_files/MCH3.pdf) [consultado el día 11 de mayo de 2011]

Ling, A. et al., (2010). *Literature Review on Active Participation and Human Rights Research and Advocacy*. IDS Report, noviembre 2010. Brighton, IDS.

Mander, H.,(2005). "Rights as struggle – towards a more just and humane world" en Gready, P. y J. Ensor (eds.), *Reinventing development? Translating Rights-based approach from theory into practice*. London, Zed Books.

Manji, F., (1998). "The Depoliticisation of Poverty" en Eade, D. (ed.), *Development and Rights*. Oxford, Oxfam

Marks, S. P., (2001). "The human rights framework for development: five approaches" conferencia no publicada dictada durante el *Second Global Forum World Development*, PNUD, Río de Janeiro, 9-10 octubre 2000. Disponible en [http://www.harvardfxbcenter.org/resources/working-papers/FXBC\\_WP6--Marks.pdf](http://www.harvardfxbcenter.org/resources/working-papers/FXBC_WP6--Marks.pdf) [consultado el 15 de junio de 2011].

McGee, R., (2010). "Procesos de desarrollo, participación, gobernanza, derechos y poder" en *Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo* [en línea], No. 1?, Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética, Universidad Politécnica de Valencia. Disponible en: [http://masterdesarrollo.upv.es/mppd/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=28](http://masterdesarrollo.upv.es/mppd/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=28) [consultado el día 6 de Julio de 2011].

Mowles, C.; Stacey, R. y D. Griffin, (2008). "What contribution can insights from the complexity sciences make to the theory and practice of development management?" en *Journal of International Development*. Volumen 20, núm. 6, pp. 804-820.

Piron, L., (2005). "Rights-based Approaches and Bilateral Aid Agencies: More Than a Metaphor?" en *IDS Bulletin*, 36, 1.

Sen, A., (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona, Planeta.

Sengupta, A., (2004). "The human right to development" en *Oxford Development Studies*. 32, 2, pp. 179-203.

Theis J. y C. O’Kane, (2005). “Children’s participation, civil rights and power” en Gready, P. y J. Enzor (eds.), *Reinventing development? Translating Rights-based approach from theory into practice*. London, Zed Books.

Uvin, P., (2007). “From the right to development to the Rights-based approach: how human rights entered development” en *Development in Practice*. 17, 4, pp. 597-606.

VV. AA., (1997). *Directrices de Maastricht sobre Violaciones a los Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Maastricht, Naciones Unidas.

## **ANEJO 1. Guión de entrevista para la exploración de conceptos e implicaciones de la incorporación del Enfoque Basado en Derechos en organizaciones de cooperación al desarrollo**

### **1. INFORMACIÓN PREVIA A LA ENTREVISTA**

Se revisará la página web de la organización y se solicitará a la misma documentas con información general y específica en relación al EBD. Si se considera, se puede solicitar nuevos documentos tras la entrevista. Entre la información necesaria, si existe, debería estar la siguiente:

- Estatutos.
- Planificaciones estratégicas (la actualmente vigente y anteriores) y planes/estrategias país
- Ámbitos y sectores de actuación, líneas de acción, etc.
- Enfoques centrales de la organización (además del EBD: género, medios de vida sostenibles, etc.).
- Posicionamientos sobre temas específicos.
- Programas, proyectos y campañas concretos (cooperación y Educación para el Desarrollo).
- Metodologías y procedimientos de gestión de programas y proyectos.
- Principales aliados, redes y plataformas a las que pertenece la organización.
- “Organigrama”, procedimientos de organización interna, formas de participación y mecanismos de toma de decisiones.
- Códigos de conducta, política de transparencia, Responsabilidad Social Corporativa, otros documentos de políticaa de la organización.
- Origen de los fondos.
- Información en prensa u otros medios de comunicación sobre la organización.

### **2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ENTREVISTA**

- Número de entrevista:
- Fecha:
- Nombre de la organización:
- Características básicas (“tamaño”, alcance territorial, líneas de trabajo, etc.):
- Nombre de la persona entrevistada:
- Vínculo con la organización:
- Experiencia (en la organización y previamente):

### 3. CUESTIONARIO

Orientaciones generales para la entrevista:

- La entrevista busca obtener información que no pueda ser obtenida mediante fuentes secundarias, o para profundizar en información obtenida previamente por estas fuentes. Por ello, el análisis previo de documentación es muy importante, y ayudará a definir los aspectos del cuestionario en los que interesa profundizar más.
- La entrevista busca las percepciones personales, que son siempre subjetivas. El entrevistado no está “representando” a la organización, sino hablando como persona con una experiencia particular en la misma.
- No debemos olvidar que se trata de una entrevista semi-estructurada, así como que la diversidad de organizaciones y de perfiles de los posibles entrevistados es muy grande. Por ello, el cuestionario debe ser usado con flexibilidad.
- Se trata de un cuestionario extenso, aunque el tiempo de la entrevista no debería superar los 45 minutos. Por ello, se deberá profundizar en aquellos aspectos que se crea tienen más interés para el caso concreto, tratando de manera más superficial el resto.

#### 3.1 Conceptos y motivaciones del EBD

Preguntas:

- *¿Desde cuándo se habla de derechos en tu organización? ¿A qué se debió el interés? ¿Ha cambiado esta motivación con el tiempo? ¿A qué se debe ahora?*
- *¿Desde cuándo se habla explícitamente de incorporar el EBD en tu organización? ¿A qué se debió el interés? ¿Ha cambiado esta motivación con el tiempo? ¿A qué se debe ahora?*
- *¿Puedes definir brevemente qué se entiende en tu organización por EBD? ¿Con qué conceptos lo relacionas? ¿Ha cambiado esta concepción a lo largo del tiempo?*

Recordar que se trata de explorar con qué conceptos se maneja la organización, no entrar aún en las implicaciones.

Si es necesario, cuestiones para complementar:

- *Algunos de los elementos que habitualmente se relacionan con un EBD tienen que ver con los cambios de roles y relaciones de la organización, con la rendición de cuentas, con la participación, con establecer relaciones y sinergias en el cumplimiento de los distintos derechos, con las relaciones de poder y con la política. ¿Se identifica con estas cuestiones? ¿Con cuáles se identifica más?*
- *Desde un EBD, hay distintas maneras de entender las relaciones entre los derechos y el desarrollo. ¿Cuál es esa relación, para su organización?*

### 3.2 Implicaciones para los aspectos estratégicos de la organización

Preguntas:

- *¿Qué cambios en las cuestiones estratégicas de la organización se han dado a partir de hablar de derechos? ¿Atribuyes estos cambios al hecho de haber incorporado un EBD? ¿Qué relación tiene la incorporación del EBD con estos cambios? ¿Puedes comentarnos algunas barreras y oportunidades que ha encontrado la organización o personas concretas de la misma para que se produjeran estos cambios?*

Explicar que nos referimos a cuestiones tales como cambios en la visión y misión, en las líneas de trabajo, en las estrategias generales de la organización, etc.

Si es necesario, cuestiones para complementar:

- *¿Qué estrategias tienen de cara a trabajar con los titulares de derechos? ¿Se realizan acciones para promover la toma de conciencia, la organización y movilización social, el lobby y la presión política? ¿Se realizan acciones para que los grupos con menos poder participen de los espacios de definición de políticas a los distintos niveles (local, nacional, internacional)?*
- *¿Qué estrategias tienen de cara a trabajar con los titulares de obligaciones (deberes y responsabilidades)? ¿Se realizan acciones para presionar o para sensibilizar a estos titulares, para crear voluntad política, para capacitarlos para cumplir con sus obligaciones?*
- *¿Cómo se combinan y refuerzan las estrategias, si lo hacen, de trabajo con titulares de derechos y con titulares de obligaciones? ¿Y el trabajo para el cumplimiento de distintos derechos? ¿Se encuentran a veces problemas o tensiones?*
- *¿Las nuevas estrategias han cambiado vuestro rol en los contextos en los que trabajáis?*
- *¿Crees que se trata de estrategias más políticas? ¿En qué sentido?*
- *¿Cómo se combina el nuevo enfoque con las estrategias “tradicionales” de provisión de servicios? ¿Crees que se refuerza o que se crean contradicciones?*

### 3.3 Implicaciones en la planificación y gestión de programas, proyectos y acciones

Preguntas:

- *¿Qué cambios en la planificación y gestión de programas, proyectos y acciones de la organización se han dado a partir de incorporar un EBD? ¿Atribuyes estos cambios al hecho de haber incorporado un EBD? ¿Qué relación tiene la incorporación del EBD con estos cambios? ¿Puedes comentarnos algunas barreras y oportunidades que ha encontrado la organización o personas concretas de la misma para que se produjeran estos cambios?*

Explicar que nos referimos a cuestiones tales como los enfoques, metodologías e instrumentos de gestión de la planificación, seguimiento y evaluación de intervenciones.

Si es necesario, cuestiones para complementar:

- *¿Introducís en la planificación cuestiones tales como el análisis de actores, roles y relaciones y capacidades en relación a los derechos? ¿Análisis de los derechos vulnerados y los marcos normativos relacionados? ¿Análisis de las causas estructurales de la vulneración de los derechos? ¿Análisis de las relaciones de poder en el contexto (incluyendo el propio poder de tu organización)?*
- *¿Habéis introducido en el seguimiento y evaluación aspectos orientados a mejorar la rendición de cuentas, el control por parte de los socios o el feedback recibido para reorientar futuras intervenciones?*
- *¿Cómo combináis los nuevos enfoques, metodologías e instrumentos desde el EBD (si los tenéis) con los enfoques y metodologías más “tradicionales” (tales como el marco lógico)? ¿Qué sinergias o tensiones se dan?*

### 3.4 Implicaciones en la política de socios y aliados

Preguntas:

- *¿Qué cambios en la política de tu organización en relación a sus socios y aliados se han dado a partir de incorporar un EBD? ¿Atribuyes estos cambios al hecho de haber incorporado un EBD? ¿Qué relación tiene la incorporación del EBD con estos cambios? ¿Puedes comentarnos algunas barreras y oportunidades que ha encontrado la organización o personas concretas de la misma para que se produjeran estos cambios?*

Explicar que nos referimos a aspectos relacionados con la selección y forma de relacionarse con socios, aliados y con las administraciones, a la participación en redes y plataformas, etc.

Si es necesario, cuestiones para complementar:

- *¿Cómo han cambiado las relaciones con vuestros socios? ¿Cómo consideráis cuestiones como la responsabilidad y la obligación en relación a los mismos?*
- *¿Trabajáis ahora con actores distintos? ¿Qué tipo de actores? ¿Habéis abandonado la colaboración con algunos antiguos socios?*
- *¿Priorizáis ahora el trabajo con algún tipo concreto de actores (por ejemplo, movimientos sociales, grupos particularmente marginalizados, administraciones, etc.)? ¿Trabajáis más con actores en el Norte?*
- *¿Cómo son las relaciones con las administraciones (del Norte y del Sur)? ¿Habéis tenido contradicciones o tensiones al combinar la cooperación con el lobby o la denuncia? ¿Habéis tenido contradicciones o tensiones por el hecho de recibir fondos de administraciones hacia las que se hace trabajo de lobby o denuncia?*
- *¿Trabajáis ahora más en redes y plataformas? ¿De qué tipo?*
- *¿Cómo tenéis en cuenta las cuestiones de las relaciones de poder en la relación con vuestros socios y en el seno de las redes en las que estáis?*

### 3.5 Implicaciones en la organización y gestión internas

Preguntas:

- *¿Qué cambios en la organización y gestión interna de la organización se han producido a partir de incorporar un EBD? ¿Atribuyes estos cambios al hecho de haber incorporado un EBD? ¿Qué relación tiene la incorporación del EBD con estos cambios? ¿Puedes comentarnos algunas barreras y oportunidades que ha encontrado la organización o personas concretas de la misma para que se produjeran estos cambios?*

Explicar que nos referimos a aspectos relacionados con el organigrama de la organización, su estructura, los procedimientos internos de gestión, los mecanismos de toma de decisiones, la política de recursos humanos, el perfil exigido al personal y la capacitación del mismo, el rol de la base social, etc.

Si es necesario, cuestiones para complementar:

- *¿Se capacita al personal para trabajar con el nuevo enfoque? ¿Se piden y valoran ahora capacidades que antes no se valoraban tanto (por ejemplo, un perfil más activista, más capacidades para el manejo político, etc.)*
- *¿Se han producido cambios en los derechos laborales de los trabajadores (condiciones contractuales, representación, medidas de conciliación familiar, etc.)?*
- *¿Se han producido otros cambios en la cultura organizacional: hábitos, actitudes, motivaciones, discusión abierta, pérdida de miedo a la crítica, etc.?*
- *¿Crees que la organización ha clarificado su identidad y visiones? ¿Ha tomado posiciones políticas firmes sobre algunos temas (aunque en ocasiones sean incómodas)? ¿Hay espacios para la reflexión conjunta y el diálogo, orientados a clarificar y construir permanentemente estas visiones y posiciones?*
- *¿Se han producido cambios en la estructura y en la forma de gobernarse de la organización (más descentralización, más protagonismo del personal local, cambios en la estructura de departamentos, etc.)?*
- *¿Se han producido cambios en los mecanismos –formales e informales- de toma de decisiones?*
- *¿Se han producido cambios en relación al rol de la base social?*

### 3.6 Cuestiones finales

Preguntas:

- *¿Cuál crees que es, en definitiva, el valor añadido del EBD en relación a otros enfoques? ¿Supone replanteos profundos acerca de las transformaciones sociales, económicas, políticas, etc. que buscamos?*

## NÚMEROS PUBLICADOS

1. *Procesos de desarrollo, participación, gobernanza, derechos y poder.* Rosemary McGee.
2. *El poder en espacios participativos de gobernanza local: los Conselhos Municipais de Auscultação e Concertação Social de Angola.* Andrés Hueso González.
3. *Los discursos de la accountability en el sistema de cooperación español.* Alejandra Boni, Jordi Peris, Andrés Hueso, Míriam Acebillo, Rosemary McGee, Carola Calabuig.
4. *El Almanario: metodología de autogestión comunitaria de proyectos y su capacidad para mitigar las desigualdades de género en comunidades indígenas y rurales de Guatemala.* Estela López Torrejón.
5. *Explorando la incorporación de la complejidad y el poder en la teoría y práctica del desarrollo desde las cuestiones del cambio social.* Sergio Belda Miquel.
6. *El Enfoque Almanario como catalizador para el desarrollo de las capacidades colectivas y el fortalecimiento de la agencia fuerte. Estudio de caso en el contexto indígena de Sipacapa (Guatemala).* Sarai Fariñas Ausina.
7. *Marco teórico para la exploración de conceptos e implicaciones de la incorporación del Enfoque Basado en Derechos en organizaciones de cooperación al desarrollo y acción social.* Sergio Belda Miquel, Alejandra Boni Aristizábal, Jordi Peris Blanes.

## EL GRUPO DE ESTUDIOS EN DESARROLLO, COOPERACIÓN Y ÉTICA

El Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética (GEDCE) de la Universitat Politècnica de València (UPV) es un grupo de investigación multidisciplinar formado por profesores titulares del Departamento de Proyectos de Ingeniería, investigadores y técnicos de la UPV que, desde el año 1995, orientan su docencia, investigación y extensión social al ámbito del desarrollo, la cooperación internacional y la ética aplicada.

El GEDCE imparte docencia de grado y posgrado relacionada con sus ámbitos de interés: desarrollo, cooperación internacional y ética aplicada. Imparte desde el año 1995 asignaturas de grado sobre cooperación al desarrollo y ética en la UPV, es el impulsor del Máster Universitario en Cooperación al Desarrollo en la UPV (ver [www.mastercooperacion.upv.es](http://www.mastercooperacion.upv.es)), coordina e imparte el título de Especialista Universitario en Responsabilidad Social Corporativa por la UPV y coordina e imparte postgrados en América Latina en colaboración con universidades y organizaciones latinoamericanas.

Como extensión social, el grupo presta servicios de asesoría a entidades del Norte y del Sur, ONGD y administraciones públicas, de ámbito local e internacional. Participa en el diseño, la ejecución y evaluación de proyectos y presta asesoría y capacitación en gestión y organización de ONGD, metodologías de proyectos y tecnologías apropiadas a contrapartes del Sur. Asimismo, presta servicios de apoyo y asesoría a asociaciones y empresas del Norte cuyo objetivo fundamental sea la promoción de colectivos excluidos.

Toda la información sobre el GEDCE puede encontrarse en <http://gedce.webs.upv.es>

## LOS CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN EN PROCESOS DE DESARROLLO

En los *Cuadernos de Investigación en Procesos de Desarrollo*, el GEDCE publica periódicamente trabajos realizados por profesores, estudiantes y profesionales vinculados tanto al grupo de investigación como al Máster que impulsa. El objetivo es contribuir a la difusión de nuevas ideas y promover el debate en el campo del desarrollo y la cooperación internacional. Todas las aportaciones y comentarios son bienvenidos y deben ser dirigidos a [gedce@upvnet.upv.es](mailto:gedce@upvnet.upv.es).

Los números publicados pueden encontrarse en <http://cuadernos.dpi.upv.es/mppd2/>