

Fortalecimiento de la sociedad civil en el Norte de África y Oriente Medio

LA UNIDAD DE CRS PARA LA ASOCIACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES UTILIZÓ CUATRO PREGUNTAS DE APRENDIZAJE PARA ESTRUCTURAR LA INVESTIGACIÓN Y SINTETIZAR SUS CONCLUSIONES. LAS PREGUNTAS FIGURAN EN ESTE DOCUMENTO DE MANERA IMPLÍCITA Y EXPLÍCITA Y SU RESPUESTA AYUDARÁ A CRS Y LOS SOCIOS A TRABAJAR MÁS EFICAZMENTE EN EL DISEÑO, LA EJECUCIÓN Y LA AMPLIACIÓN A ESCALA DE LAS ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES.

1. ¿QUÉ TAN EFICAZ (EN LA PROMOCIÓN DEL CAMBIO) Y EFICIENTE (EN CUANTO A LA RELACIÓN FAVORABLE ENTRE COSTO Y RENDIMIENTO) ES EL MODELO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES QUE SE APLICA EN MENTOR?

2. ¿SON LAS INVERSIONES DE MENTOR EN EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES SOSTENIBLES Y SUSCEPTIBLES DE AMPLIACIÓN A ESCALA, EN PARTICULAR EN LO QUE RESPECTA A LA TRASMISIÓN EN CASCADA DE LAS MEJORAS EN MATERIA DE CAPACIDAD DE CRS A LOS SOCIOS PRINCIPALES DE CAPACITACIÓN Y DE ELLOS A LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL?

3. ¿QUÉ CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES SE NECESITAN PARA FACILITAR EFICAZMENTE LA LABOR EN MATERIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES?

4. ¿QUÉ ASPECTOS SINGULARES (SI LOS ENTRE OTRAS CARACTERÍSTICAS, UNA ORGANIZACIÓN SÓLIDA PUEDE FUNCIONAR EFICAZ Y EFICIENTEMENTE, SOBRELLEVAR EL CAMBIO INTERNO Y EXTERNO Y CUMPLIR SU MISIÓN ORGANIZACIONAL.

INTRODUCCIÓN

El proyecto de Intervención para el Desarrollo Institucional y la Capacitación de Organizaciones de la Sociedad Civil en Oriente Medio y el Norte de África (MENTOR) trabaja con organizaciones socias principales de capacitación locales en el Líbano y Túnez para proporcionar recursos sostenibles de desarrollo organizacional y de apoyo a la capacitación que, a su vez, ayudarán a fortalecer la capacidad de organizaciones incipientes de la sociedad civil en sus comunidades. Estas actividades de fortalecimiento de capacidades también ayudan a establecer y promover redes y vínculos entre organizaciones que operan en esferas temáticas similares, a efectos de lograr un mayor impacto.

Las evaluaciones organizacionales participativas de los socios principales de capacitación y de las organizaciones de la sociedad civil constituyen una parte crítica del enfoque conceptual de MENTOR y de su plan de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje. Las conclusiones de estas evaluaciones (que incluyen las prioridades organizacionales establecidas) orientan las intervenciones de MENTOR específicamente diseñadas para el fortalecimiento de capacidades y permiten evaluar el cambio neto en las capacidades organizacionales, financieras y de gestión, así como la pericia en las actividades de promoción (para las organizaciones de la sociedad civil). Al alcanzar la mitad del proyecto, la oficina regional de CRS en Oriente Medio determinó la necesidad de realizar una evaluación más profunda y más elaborada para conocer más sobre el fortalecimiento de capacidades y aprovechar esos conocimientos para programar el crecimiento y la expansión.¹

En respuesta a esta solicitud, la Unidad de CRS para la Asociación y el Fortalecimiento de Capacidades prestó apoyo técnico y financiero para un ejercicio estructurado de evaluación y aprendizaje en torno a los enfoques y el impacto del proyecto en las comunidades (véase la Teoría del Cambio de CRS en la página 3). Este documento tiene por objeto contribuir a la actual base de conocimientos en materia de fortalecimiento de capacidades, inspirar otras discusiones e investigaciones sobre el valor y el impacto de este tema y documentar los enfoques de MENTOR para su aplicación en el futuro. Las discusiones que figuran a continuación responden a los datos y los análisis de que se disponía en abril y mayo de 2015.

¿POR QUÉ FORTALECER LA SOCIEDAD CIVIL?

LA SOCIEDAD CIVIL FORMA PARTE DEL ECOSISTEMA

Podría decirse que a lo largo de la historia de la humanidad las personas han mancomunado esfuerzos en la búsqueda de intereses comunes. Incluso cuando existe un estado consolidado que realmente procura actuar en beneficio de sus ciudadanos, se forman alianzas entre

¹ La investigación también sirvió como parámetro de referencia del impacto de MENTOR sobre las comunidades, a través de las organizaciones de la sociedad civil participantes (que son, por antonomasia, una expresión de dichas comunidades). Se prevé la realización de una evaluación intermedia de seguimiento para diciembre de 2015. No se disponía de esos datos al momento de la redacción del presente documento.

ENTRE OTRAS CARACTERÍSTICAS, UNA ORGANIZACIÓN SÓLIDA PUEDE FUNCIONAR EFICAZ Y EFICIENTEMENTE, SOBRELLEVAR EL CAMBIO INTERNO Y EXTERNO Y CUMPLIR SU MISIÓN ORGANIZACIONAL.

entidades de la sociedad civil de manera lógica y orgánica. Se debate ampliamente sobre cuál es el papel y las funciones exactas de las organizaciones de la sociedad civil en las diferentes iniciativas para el desarrollo, pero no cabe duda de que estas organizaciones tienen una función que cumplir en iniciativas que van desde la consolidación de la paz y la gobernanza hasta la salud y la agricultura.²

La sociedad civil ha influido profundamente en los acontecimientos modernos. Ciudadanos comunes han logrado cambios pacíficos de regímenes, desde la Polonia de Lech Walesa hasta el papel de Túnez en la Primavera Árabe. Organizaciones comunitarias en los Estados Unidos solicitaron una intervención ante la crisis del SIDA en las décadas de los 80 y los 90, gracias a la cual se logró poner a disposición, primero en países ricos y luego a escala mundial, un tratamiento contra el VIH. Esta iniciativa contó con la defensa y la presión de la sociedad civil en los países pobres más afectados por la epidemia. Las protestas de los ciudadanos contra las medidas de austeridad en Grecia y España, las demostraciones pro elecciones libres y justas en Rusia y el Movimiento “Ocupa Wall Street” propiciaron las principales conversaciones en materia de desigualdad.

La defensa de las personas y las comunidades puede ser una función importante de las organizaciones de la sociedad civil, pero estas organizaciones también se dedican a implementar programas. Por ejemplo, las organizaciones comunitarias (incluidas las organizaciones confesionales) han sido agentes clave del lanzamiento y la expansión del tratamiento contra el VIH y la prevención de esta enfermedad en la región de África Subsahariana, y los comités de centros de enseñanza locales podrían al mismo tiempo presionar para lograr una reforma educativa en el distrito y proporcionar almuerzos o libros a estudiantes desfavorecidos.

Si bien las prioridades y las actividades pueden ser muy variadas, las observaciones de CRS a lo largo de la historia y las décadas de experiencia de primera mano han fortalecido la posición de la institución según la cual las comunidades y sus instituciones pueden transformar las estructuras y los sistemas injustos.

LAS ORGANIZACIONES MÁS SÓLIDAS Y ROBUSTAS PUEDEN CUMPLIR MEJOR SU MISIÓN

Muchas organizaciones de la sociedad civil efectúan operaciones en contextos que ponen a prueba incluso hasta la organización más sólida; sus dificultades se ven agravadas por la escasez de recursos humanos, materiales e institucionales. CRS ha aprendido y demostrado que las instituciones sólidas que cuentan con personal capacitado pueden diseñar, poner en práctica, evaluar y mantener intervenciones eficientes y eficaces y de esta manera cumplen mejor

² Por ejemplo: Thania Paffenholz (mayo de 2013): International peacebuilding goes local: Analyzing Lederach's conflict transformation theory and its ambivalent encounter with 20 years of practice. Peacebuilding. DOI:10.1080/21647259.2013

.783257. Thania Paffenholz (enero de 2014): Civil society and peace negotiations: Beyond the inclusion-exclusion dichotomy. Negotiation Journal. Presidente y Miembros de la Universidad de Harvard. Aaron Chassy. Civil Society and Development Effectiveness in Africa, en Ndulo, Muna, y Nicolas van de Walle (eds.). 2014. Problems, Promises, and Paradoxes of Aid: Africa's Experience. Newcastle:Cambridge Scholars Publishing/Instituto para el Desarrollo de África.

sus misiones organizacionales. Las instituciones locales robustas también pueden soportar mejor las inevitables fluctuaciones en el financiamiento de proyectos, la dotación de personal y el apoyo material o técnico.

LA TEORÍA DEL CAMBIO PROPUESTA POR CRS

Si bien las instituciones más funcionales ayudan a garantizar que los

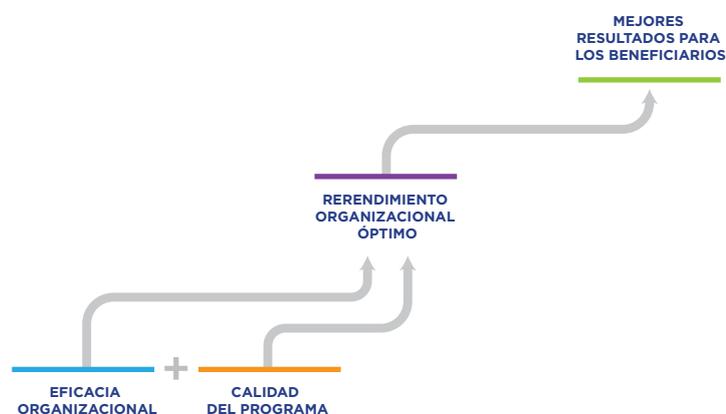


Miembros del Lebanon eco movement manifiestan para promover la sensibilidad en materia ambiental. Foto tomada por el Lebanon eco movement.

receptores de fondos rindan cuentas a los donantes, cumplan con las leyes y los reglamentos de los países y los donantes y creen un mejor entorno laboral para los empleados, una organización bien dirigida no es un fin en sí misma. Dado que las instituciones de la sociedad civil son por definición una expresión de las comunidades locales y sus distritos, CRS considera que los cambios institucionales han de tener un efecto en cascada. En última instancia, ese efecto produce un cambio auténtico y significativo en las vidas de quienes reciben la atención de los socios locales.

Esta secuencia causal ha sido un rasgo característico del modelo operativo de CRS desde su fundación en 1943. Las instituciones locales son las que están mejor posicionadas para abordar situaciones de injusticia y pobreza estructural y, en tal sentido, fortalecer sus capacidades beneficiará directamente el bienestar de las comunidades que atienden. Estos enfoques y posturas siguen teniendo una importancia profética, tal como se ha refrendado en diversas declaraciones sobre la eficacia de la ayuda desde principios de la década de 2000 (por ejemplo, Roma 2003, París 2005, Accra 2008 y Busan 2011³).

³ The High Level Fora on Aid Effectiveness: A History. <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/thehighlevelforaonaideffectivenessahistory.htm>. La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ha patrocinado y elaborado recursos adicionales sobre la validez de la Teoría del Cambio, que pueden consultarse en los siguientes sitios virtuales : <http://usaidlearninglab.org/library/webinar-measurement-capacity-development>, por David Jacobstein; y <http://www.developmentiscapacity.org/> dirigido por Thomas Ditcher



EL ENFOQUE COMPROBADO DE CRS EN MATERIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

El enfoque de CRS en materia de fortalecimiento de capacidades demostró su eficacia en varios países antes de ser aplicado en Túnez y el Líbano a través del proyecto MENTOR. Este enfoque se basa en el [Marco de Desarrollo Humano Integral de CRS](#) que considera el desarrollo y el bienestar humanos como integrales y, por lo tanto, fuertemente dependientes del contexto y capaces de aprovecharlo. Con el transcurso del tiempo CRS ha perfeccionado su modelo de fortalecimiento de las capacidades locales, integrado por tres componentes principales:

- **Creación de capacidades:** Se concentra en las personas o los equipos para mejorar o desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes de manera que trabajen con mayor eficacia.
- **Fortalecimiento institucional** Se centra en una organización, mejora o desarrolla los sistemas y estructuras necesarios para funcionar, buscando ser sostenibles, y para alcanzar sus metas. Las actividades contribuyen a desarrollar o mejorar procesos operativos robustos.
- **Acompañamiento:** Combinación de instrucción constante y mentoría individualizada para personas y equipos tras intervenciones como talleres, diseño de la organización o capacitación en el empleo.

MENTOR: FORTALECER LAS CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL LÍBANO Y TÚNEZ

ANTECEDENTES EN TÚNEZ

El levantamiento de 2011 en Túnez comenzó como una protesta social espontánea contra el desempleo y la injusticia social. Contra todo pronóstico, el movimiento destruyó un régimen autocrático que había estado vigente por 23 años, lo que culminó en la celebración de las primeras elecciones libres del país. A continuación, en 2014 se realizaron las elecciones presidenciales y parlamentarias y se ratificó la constitución de Túnez.



El equipo de CRS basado en Beirut facilitó el fortalecimiento de capacidades con los socios principales de capacitación en el Líbano y Túnez. Foto tomada por el personal de CRS en el Líbano.

El 39% de la población de Túnez es menor de 25 años.⁴ Ante las escasas oportunidades económicas, el anhelo de que las promesas de la revolución se hagan sentir rápidamente y expuestos a una avalancha de ideas previamente reprimidas por el gobierno, estos jóvenes son vulnerables a la explotación y la radicalización que está socavando la región. Se calcula que al menos 2.400 tunecinos están combatiendo en las filas del Estado Islámico en Siria y en Iraq.⁵

Organizaciones de la sociedad civil sólidas pueden ayudar a Túnez a poner en práctica las aspiraciones de su pueblo frente a los retos económicos y demográficos. Por ejemplo, las organizaciones de la sociedad civil focalizadas en los jóvenes pueden defender sus intereses y emplear (de forma remunerada o voluntaria) a jóvenes para actividades de proyectos, a fin de que puedan implicarse realmente en el cambio social.

Un nuevo marco normativo que garantiza la libertad de asociación ha dado nueva vida a la sociedad civil de Túnez, pero la historia de represión de este país ha hecho que las aproximadamente 23.000 organizaciones avancen con dificultades y no estén bien coordinadas. Además, entre las organizaciones complementarias los recursos internos para el fortalecimiento de las capacidades y de las redes son limitados.

ANTECEDENTES EN EL LÍBANO

La historia moderna del Líbano comprende una guerra civil prolongada, innumerables escaramuzas y batallas con los países vecinos y décadas de conflicto regional. Esta inestabilidad ha contribuido al crecimiento de una amplia diáspora libanesa, ha golpeado la economía del país y ha creado una increíble población de

⁴ CIA World Fact Book, Tunisia. <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ts.html>. Consultado el 1 de mayo de 2015.

⁵ "Tunisia becomes breeding ground for Islamic State fighters." (Túnez se está convirtiendo en un caldo de cultivo para los combatientes del Estado Islámico). *The Guardian*. 13 de octubre de 2014. <http://www.theguardian.com/world/2014/oct/13/tunisia-breeding-ground-islamic-state-fighters>. Consultado el 1 de mayo de 2015. "New Freedoms in Tunisia Drive Support for ISIS." (Las nuevas libertades en Túnez fomentan el apoyo a ISIS). *The New York Times*. 21 de octubre de 2014. <http://mobile.nytimes.com/2014/10/22/world/africa/new-freedoms-in-tunisia-drive-support-for-isis.html?referrer=&r=0>. Consultado el 1 de mayo de 2015.

1,3 millones de refugiados, en su gran mayoría provenientes de Siria,⁶ que, en la historia reciente, han ocupado zonas del Líbano.

La sociedad civil del Líbano es una de las más dinámicas y consolidadas de la región, pero muchas organizaciones de la sociedad civil surgieron de intervenciones de ayuda externa y no de una misión organizacional básica y se rigen por un anticuado derecho otomano sobre asociaciones que data de 1909. La mayoría de las más de 6.000 organizaciones no gubernamentales (ONG) registradas en el Líbano no están clasificadas ni coordinadas y no tienen especialización. Sus actividades son impulsadas en gran medida por los donantes y se concentran principalmente en la crisis de refugiados, para lo cual a veces se transfieren recursos del desarrollo local.

La sociedad civil libanesa proporciona servicios esenciales, como ayudar a estabilizar el país⁷ atenuando la crisis de refugiados y ofreciendo puestos de trabajo para muchos libaneses. Sin embargo, las organizaciones de la sociedad civil podrían prestar servicios aún más indispensables funcionando de manera más eficiente y coordinando mejor sus esfuerzos. Se necesitan urgentemente organizaciones de la sociedad civil en calidad de socios plenos para el desarrollo.

EL PROYECTO MENTOR

El objetivo de MENTOR es contribuir a la formación y el fortalecimiento de sociedades participativas en las que los ciudadanos tengan la oportunidad sistemática de participar activamente en la toma de decisiones que afectan a sus vidas y en la rendición de cuentas de sus gobiernos. Para ello, el proyecto:

- Fortalece las capacidades financieras, institucionales, de gestión y de promoción de las organizaciones de la sociedad civil participantes, para que puedan defender sus causas de manera eficaz.
- Refuerza las capacidades técnica e institucional de los socios principales de capacitación, para que puedan servir como recursos locales sostenibles en el apoyo a las organizaciones de la sociedad civil.

MENTOR opera en el Líbano y Túnez.⁸

A fin de apoyar el objetivo de MENTOR, CRS presta asistencia en materia de fortalecimiento de capacidades y proporciona recursos de desarrollo organizacional de manera sostenible a los socios principales de capacitación locales que, a su vez, fortalecen la capacidad de dos tandas de organizaciones de la sociedad civil incipientes. El apoyo de los socios principales de capacitación a las organizaciones de la sociedad civil tiene un doble propósito: *reforzar la capacidad de los socios principales de capacitación para que orienten a las organizaciones de la sociedad civil y fortalecer la capacidad institucional de dichas organizaciones.*

6 UNHCR. Lebanon Global Appeal 2015 Update. <http://www.unhcr.org/5461e607b.html> Consultado el 1 de mayo de 2015.

7 Aaron Chassy. Civil Society and Development Effectiveness in Africa, en Ndulo, Muna, y Nicolas van de Walle (eds.). 2014. *Problems, Promises, and Paradoxes of Aid: Africa's Experience*. Newcastle Cambridge Scholars Publishing/Instituto para el Desarrollo de África.

8 En un principio se había identificado un tercer socio principal de capacitación en Argelia, pero la situación sociopolítica del país ha hecho que, hasta la fecha de redacción del presente documento sea cada vez menos viable continuar con la implementación. Posteriormente, la meta inicial de 120 organizaciones de la sociedad civil se redujo a 90.

Visión general de MENTOR

- Duración: De noviembre de 2012 a julio de 2015; prórroga sin costo desde agosto de 2015 hasta marzo de 2016.
- Donante: [Middle East Partnership Initiative \(MEPI\)](#), [Departamento de Estado de los Estados Unidos](#)
- Financement total : 2,62 millions de dollars (2,5 millions de dollars du Gouvernement des États-Unis; 120 000 dollars de fonds privés de CRS)
- Financiamiento total: US\$2,62 millones (US\$2,5 millones del Gobierno de los Estados Unidos; US\$120.000 de fondos privados de CRS).
- Beneficiarios directos (fortalecimiento de capacidades): 90 organizaciones de la sociedad civil; 600 personas

El proyecto MENTOR también promueve y apoya la creación de redes y vínculos entre las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en ámbitos programáticos similares, maximizando así su impacto y su contribución al fomento de una sociedad civil dinámica. Con los pequeños subsidios (US\$5.000 cada uno) se financian actividades de promoción y el establecimiento de redes y garantizan que las organizaciones de la sociedad civil tengan la oportunidad de poner en práctica sus nuevas capacidades.

Gráfico 1: El proceso MENTOR



MENTOR trabaja en asociación con un socio principal de capacitación en cada país y está fortaleciendo las capacidades institucional, financiera y de gestión de más de 90 organizaciones de la sociedad civil en el Líbano y Túnez. A medida que estas organizaciones participantes mejoren su capacidad de funcionamiento, podrán cumplir mejor sus respectivas misiones y su capacidad de servir a las comunidades y las personas que representan.

Gráfico 2: Calendario del proyecto MENTOR

JULIO DE 2012	ENERO DE 2013	JULIO DE 2013	ENERO DE 2014	JULIO DE 2014	ENERO DE 2015	JULIO DE 2015	MARZO DE 2016
CRS evalúa, diseña y pone en práctica planes individualizados de fortalecimiento de capacidades para dos socios principales de capacitación.							
	Los socios principales de capacitación orientan y capacitan a una primera tanda de organizaciones de la sociedad civil incipientes (hasta diciembre de 2014).						
	La primera tanda de organizaciones de la sociedad civil establece redes entre sí y con otras partes interesadas (hasta diciembre de 2014).						
						Los socios principales de capacitación orientan y capacitan a una segunda tanda de organizaciones de la sociedad civil	
						La segunda tanda de organizaciones de la sociedad civil establece redes entre sí y con otras partes interesadas.	
							Red de organizaciones de la sociedad civil establecida en Túnez y el Líbano.
							Visitas de intercambio en los países.

SOCIOS PRINCIPALES DE CAPACITACIÓN

Al momento de crear el proyecto MENTOR, CRS buscó socios principales de capacitación que se comprometieran a crear capacidades en la sociedad civil en sus respectivos países y que tuvieran experiencia en el cumplimiento de la normativa extranjera de donantes públicos y la capacidad de trabajar en inglés, árabe y francés cuando fuera necesario.

UNIVERSIDAD DE SAN JOSÉ, BEIRUT (EL LÍBANO)

La Universidad de San José (USJ) es una institución privada católica fundada por los Jesuitas en 1875, reconocida y muy respetada tanto en el ámbito regional como internacional. La comunidad universitaria está integrada por más de 1.800 profesores de diversos rangos, 11.000 estudiantes y un prestigioso grupo de egresados. La USJ creó una unidad especializada en el proyecto MENTOR a los efectos de ponerlo en práctica y de desarrollar una sociedad civil dinámica en el Líbano, que contribuya al desarrollo sostenible y promueva la democracia participativa de manera eficaz. La unidad está integrada por cinco funcionarios especializados y codirigida por las escuelas de obras sociales y de negocios.

ASOCIACIÓN TUNECINA PARA LA GESTIÓN Y LA ESTABILIDAD SOCIAL, TÚNEZ (TÚNEZ)

La Asociación Tunecina para la Gestión y la Estabilidad Social (TAMSS) es una organización no gubernamental sin fines de lucro constituida en Túnez desde 1995. TAMSS fue fundada con el objetivo de promover las relaciones comerciales profesionales entre Túnez y los Estados Unidos y en 2006 cambió su misión social para dedicarse a promover el desarrollo sostenible de las comunidades pobres contribuyendo a la integración social y económica de las poblaciones vulnerables. TAMSS opera en 13 de los 24 distritos administrativos de Túnez y se enorgullece de dedicarse a apoyar a las mujeres y a promover la actividad empresarial.

ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL SOCIAS INCIPIENTES

Cuando CRS hubo finalizado de la labor fundamental de fortalecimiento de capacidades con la USJ y TAMSS, los socios principales de capacitación de cada país seleccionaron e interactuaron con un grupo de organizaciones de la sociedad civil incipientes con el objetivo de diseñar y poner en práctica planes de fortalecimiento de capacidades adaptados a cada caso. CRS acompañó y orientó a los dos socios principales de capacitación en el diseño y la ejecución del proyecto con la primera tanda de organizaciones de la sociedad civil. En el Anexo 4 figura una lista completa de organizaciones de la sociedad civil participantes, así como información sobre su tamaño, su historia y sus sectores programáticos.

El proyecto MENTOR fortalece los conocimientos, las habilidades y las actitudes del personal, el cuerpo directivo y los voluntarios (en función del ámbito temático) para crear y poner en práctica sistemas organizacionales, que tienen por objeto ayudar a garantizar la sostenibilidad de una organización a largo plazo y la institucionalización de los conocimientos especializados y la pericia para respaldar el rendimiento actual y futuro del personal.

LOGROS DESTACADOS

Conforme a lo evaluado por una herramienta de evaluación organizacional derivada del [Instrumento Holístico de Evaluación de las Capacidades Organizacionales \(HOCAI\)](#), de CRS, ambos socios principales de capacitación mejoraron sus capacidades financieras y de gestión. Las mejoras oscilaron entre cerca de un 15% y un 85%. A modo de anécdota, los representantes de los socios principales de capacitación entrevistados también confirmaron que tenían más confianza en sus habilidades. Estos resultados son congruentes con las observaciones de CRS en otros ámbitos; el cambio entre los parámetros de referencia y los resultados finales tiende a ser más reducido cuando los parámetros de referencia son relativamente elevados.⁹

At the time of writing (about three-quarters through the project), each of the forty-six CSOs in the first cohort substantially improved key institutional functions. For example, one CSO increased its score ten-fold between baseline and endline capacity assessments, and even CSOs with comparatively smaller changes improved their scores by 30 to 50 percent.

⁹ Proyecto "2010-2014 Jerusalem West Bank and Gaza Civil Participation Project (CPP)" de CRS.

Evaluaciones organizacionales: Ejemplos de consultas y respuestas

Cada organización tiene sus propias fortalezas y debilidades, pero también tiene inquietudes diferentes. Por ejemplo, es posible que dos organizaciones tengan una capacidad de promoción limitada en el plano nacional. Para una organización comunitaria de prestación de servicios esta carencia puede no ser un problema, pero para una organización coordinadora que representa a decenas de organizaciones de la sociedad civil ante los responsables de la toma de decisiones de un país la promoción puede ser la función principal.

Las evaluaciones de MENTOR provienen del HOCAI y, al igual que en él, se esfuerzan por captar el contexto de una organización y un entendimiento mutuo sobre el posicionamiento de dicha organización en lo que respecta a su capacidad y sus prioridades. Estas evaluaciones sustentan actividades de fortalecimiento de capacidades del proyecto y sirven para documentar los cambios en materia de capacidad, pero no catalogan a las organizaciones dentro de un “nivel” o “rango” absoluto de capacidad. A continuación figuran ejemplos de consultas y respuestas de evaluación.

Sí/Siempre: La organización satisface plenamente el requisito o siempre hace cumplir el control establecido.

Mayormente/Generalmente: La organización satisface la mayor parte del requisito o suele hacer cumplir el control establecido.

Parcialmente/A veces: La organización satisface en parte el requisito o hace cumplir el control establecido menos de la mitad del tiempo.

No/Nunca: La organización no satisface el requisito en ningún momento o nunca hace cumplir el control establecido.

N/C: No corresponde la aplicación del requisito o del control establecido.

Planificación (siete enunciados): La capacidad y los mecanismos para determinar los objetivos de programa, la evaluación de las necesidades, los planes organizacionales y los planes de seguimiento y evaluación.

Gestión de las actividades (siete enunciados): Información sobre cumplimiento de proyectos, obstáculos, mecanismos, marcos cronológicos, actividades clave, documentación, estructura de comunicación, curvas de aprendizaje.

Recursos humanos (diez enunciados): El papel de los recursos humanos en la ejecución del proyecto sobre la base de descripciones de puesto exclusivas, la implementación exitosa de tareas y la presencia de las personas adecuadas en los puestos clave.



Una actividad de pintura en cerámica dirigida por Phenix group homes, una organización de la sociedad civil libanesa que ayuda a personas discapacitadas.

METODOLOGÍA

En respuesta a una solicitud formulada por la oficina regional de CRS en Oriente Medio, la Unidad de CRS para la Asociación y el Fortalecimiento de Capacidades prestó asistencia técnica y financiera para un ejercicio estructurado de aprendizaje. Se llevó a cabo una investigación bibliográfica de documentos corrientes de proyecto (por ejemplo, informes técnicos o herramientas de evaluación) y estudios especializados pertinentes (examinados por homólogos y literatura gris; véase la bibliografía que figura en el Anexo 3). A partir de un diálogo con las partes interesadas de los programas de país de CRS en el Líbano y Túnez y de la oficina regional de CRS en Oriente Medio se formularon preguntas de aprendizaje (véase más abajo) y se planificó una investigación participativa (véase el recuadro) que se llevó a cabo entre diciembre de 2014 y enero de 2015.

La investigación participativa elimina la dicotomía del investigador y su(s) objeto(s) de investigación. No se “extrae” conocimiento de informantes clave; los facilitadores de la investigación y los participantes emprenden juntos un camino corto de investigación en busca de una comprensión basada en las pruebas y un aprendizaje viable.

CRS contrató expresamente a un conjunto de partes interesadas y partes intervinientes en el proceso de fortalecimiento de las capacidades para que definieran, recabaran e interpretaran datos heterogéneos a través de una serie de conversaciones individuales y de discusiones grupales.

Todo el proceso de recopilación e interpretación de datos fue orientado y estructurado por preguntas de aprendizaje convenidas previamente (también llamadas “programa de aprendizaje”):

1. ¿Qué tan eficaz (en la promoción del cambio) y eficiente (en cuanto a la relación favorable entre costo y rendimiento) es el modelo de fortalecimiento de capacidades que se aplica en MENTOR?
2. ¿Son las inversiones de MENTOR en el fortalecimiento de capacidades sostenibles y susceptibles de ampliación a escala, en particular en lo que respecta a la transmisión en cascada de las mejoras en materia de capacidad de CRS a los socios principales de capacitación y de ellos a las organizaciones de la sociedad civil?
3. ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes se necesitan para facilitar eficazmente la labor de fortalecimiento de capacidades?
4. ¿Qué aspectos singulares (si los hay) existen en una asociación entre una institución académica católica y una organización no gubernamental católica para el desarrollo internacional?

DATOS HETEROGÉNEOS

Los datos contienen intencionalmente información cuantitativa, descriptiva, cualitativa, etnográfica e interpretativa, como:

- Notas y grabaciones de entrevistas en profundidad con partes interesadas de CRS, de los dos socios principales de capacitación y de las organizaciones de la sociedad civil socias de la primera tanda. (Duración: de una a dos horas; grupo pequeño y discusiones individuales).
- Estadísticas sobre la influencia de las actividades de fortalecimiento de las capacidades en el crecimiento institucional (por ejemplo, el valor de los programas, la diversidad de los servicios y el alcance; la retención del personal).
- Recursos financieros invertidos en el fortalecimiento de las capacidades durante la ejecución del proyecto.

Las entrevistas con las partes interesadas, en particular, se diseñaron para dar una idea de los cambios más importantes ocurridos en los planos individual e institucional; los conocimientos, las habilidades y las actitudes que marcaron la mayor diferencia en este proceso de fortalecimiento de capacidades; y una visión para las futuras actividades de fortalecimiento de capacidades entre estas partes intervinientes así como los componentes necesarios para dichas actividades.

La combinación de ambos elementos, cualitativo y cuantitativo, tiene por objeto aprovechar las fortalezas de ambos puntos de vista.

Cuadro 1: Los entrevistados y sus afiliaciones

AFILIACIÓN DEL ENTREVISTADO	NÚMERO DE ORGANIZACIONES QUE PARTICIPAN EN LA INVESTIGACIÓN PARA EL DOCUMENTO DE APRENDIZAJE	NÚMERO DE FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS	NÚMERO TOTAL DE FUNCIONARIOS (APROX.)
Socio principal de capacitación 1: Unidad MENTOR de la USJ, el Líbano	1	7	15
Socio principal de capacitación 2: TAMSS, Túnez	1	5	20
Organizaciones de la sociedad civil: Tanda 1, el Líbano	5	24	50
Organizaciones de la sociedad civil: Tanda 1, Túnez	4	25	40
CRS	1	3	18
Total:	12	64	143

DATOS DE REFERENCIA SOBRE EL IMPACTO

Según la Teoría del Cambio propuesta por CRS (véase la página 3), no se puede dar por sentado que el fortalecimiento de capacidades es realmente eficaz si no se tienen pruebas de que las mejoras logradas en la capacidad organizacional se transfieren en cascada, mejorando posteriormente el bienestar de los beneficiarios de la organización de la sociedad civil. Por ello, y a modo de complemento de las evaluaciones participativas (véase la página 1) incorporadas en el diseño del proyecto MENTOR, la oficina regional de CRS en Oriente Medio determinó que convendría realizar una evaluación secundaria más elaborada a fin de documentar y comprender las actividades de fortalecimiento de capacidades del proyecto MENTOR. La evaluación secundaria comprende una evaluación de impacto inicial (de referencia) basada en conversaciones de grupos de discusión con beneficiarios de la segunda tanda de organizaciones de la sociedad civil (realizada en Túnez en diciembre de 2014 y en el Líbano en enero de 2015). Estas conclusiones proporcionan perspectivas preliminares interesantes que figuran entre los temas abordados en el presente documento.

Al momento de redactar este documento, el proyecto MENTOR prevé entrevistar nuevamente a beneficiarios de organizaciones de la sociedad civil en ambos países, una vez concluido el apoyo brindado a la segunda tanda de organizaciones de la sociedad civil (diciembre de 2015). Estos datos finales ayudarán a registrar cualquier cambio neto en términos de eficacia percibida.

En el Anexo 1 pueden consultarse detalles adicionales sobre la metodología.

ENTRE LOS CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LOS SOCIOS PRINCIPALES DE CAPACITACIÓN SE ENCONTRABAN: EL COMPROMISO DE CREAR CAPACIDADES EN LA SOCIEDAD CIVIL DE SUS RESPECTIVOS PAÍSES, LA EXPERIENCIA LABORAL CON DONANTES PÚBLICOS EXTRANJEROS Y CON SU NORMATIVA Y LA CAPACIDAD DE OPERAR EN INGLÉS Y ÁRABE.

DISCUSIÓN

El proyecto MENTOR contribuye a crear sociedades civiles sólidas y receptivas en el Líbano y Túnez fortaleciendo las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil participantes, para que puedan cumplir mejor sus misiones, y reforzando la capacidad de los socios principales de capacitación, para que la sociedad civil pueda recurrir a ellos como recursos de fortalecimiento de capacidades una vez finalizado el financiamiento del proyecto. MENTOR se puso en marcha en noviembre de 2012 con actividades de fortalecimiento de capacidades que apuntaban tanto a los socios principales de capacitación como a la primera tanda de organizaciones de la sociedad civil (en cada país). El proyecto comenzó a trabajar con la segunda tanda de organizaciones de la sociedad civil a mediados de 2015 y la labor continuará hasta marzo de 2016. Esta discusión se centra en los datos y los análisis disponibles hasta mayo de 2015.

Las fases de ejecución del proyecto que se detallan a continuación tienen por único propósito estructurar esta discusión y no pretenden indicar ningún enfoque técnico ni de ejecución.

FASE 1: DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO

ACTIVIDADES

SELECCIÓN DE SOCIOS Y PARTICIPANTES

Entre las actividades clave del diseño y la puesta en marcha de MENTOR se encontraron la selección de los socios principales de capacitación para participar en el proyecto y la continuidad del apoyo a las organizaciones de la sociedad civil una vez finalizado el proyecto. CRS seleccionó a los socios principales de capacitación durante la elaboración de la propuesta, en función de las consideraciones de los donantes y la experiencia de CRS en la región. Entre los criterios para la selección de los socios principales de capacitación figuraban: el compromiso de crear capacidades en la sociedad civil de sus respectivos países, la experiencia laboral con donantes públicos extranjeros y su normativa y la capacidad de operar en inglés y árabe.



Un grupo reducido trabaja en una sesión de fortalecimiento de capacidades. Foto tomada por el personal de CRS en el Líbano.

La selección de organizaciones de la sociedad civil incipientes para participar en la capacitación también fue una actividad crítica de MENTOR. El proyecto MENTOR (que incluye la USJ y TAMSS en calidad de socios principales de capacitación) trabajó con MEPI y las embajadas de los Estados Unidos en el Líbano y Túnez para elaborar los criterios de participación de las organizaciones de la sociedad civil. Dichas organizaciones debían postular para participar en el programa y demostrar que estaban interesadas en la ayuda y que cumplían los requisitos mínimos. Entre ellos figuraban el deseo de trabajar en temas relacionados con los jóvenes, el empoderamiento de las mujeres y la promoción; el compromiso con una visión o misión concreta (incluso si aún no estaba bien definida); la presencia de personal o miembros del cuerpo directivo comprometidos y disponibles; y el posible impacto de la organización en una comunidad y su alcance o distribución geográficos. Asimismo, MENTOR manifestó una clara preferencia por organizaciones no gubernamentales (incipientes) recientemente constituidas.

ELABORAR UN MARCO CURRICULAR

CRS y los socios principales de capacitación siguieron trabajando juntos y crearon un marco curricular que ha de adaptarse al plan de fortalecimiento de capacidades de cada organización de la sociedad civil (véase el Cuadro 2). Si bien cada organización es única, hay varias funciones que son básicas. MENTOR utilizó estas funciones para determinar ámbitos de ayuda relacionados con la mayoría de las organizaciones de la sociedad civil participantes (si no todas) y los ámbitos de ayuda contenidos en el marco curricular.

Con la creación de un marco fácilmente adaptable MENTOR puede trabajar eficazmente y al mismo tiempo responder a las necesidades individuales en materia de capacidad. Por ejemplo: los módulos básicos sobre gestión financiera están a disposición de todas las organizaciones de la sociedad civil, pero la cantidad de módulos y de acompañamiento varía en función de las necesidades de cada organización.



Un grupo reducido trabaja en una sesión de fortalecimiento de capacidades con Save Energy Plant Trees (SEPT), una organización de la sociedad civil medioambiental en el Líbano. Foto tomada por el personal de SEPT.

Cuadro 2: Elementos normalizados del marco curricular

MÓDULO	TEMA	JUSTIFICACIÓN
Gobernanza y estrategias	<ul style="list-style-type: none"> Misión, visión, valores y planificación estratégica Creación de la Junta Liderazgo y asociación Recaudación de fondos/comisiones por servicios 	<i>La mayoría de las organizaciones jóvenes carecen de planes y procedimientos formalmente acordados, a menudo no están dirigidas de manera democrática y pocas veces comprenden la manera de crear y gestionar estrategias de recaudación de fondos a largo plazo con comisiones por servicios.</i>
Calidad de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos/dotación en personal Cumplimiento de la legislación local Gestión financiera Cumplimiento con las normas del Gobierno de los Estados Unidos 	<i>La mayoría de las organizaciones necesitan ayuda para seleccionar, contratar y retener personal calificado y voluntarios; para crear sistemas de rendición de cuentas transparentes para rastrear los recursos; y para cumplir con la legislación local y la normativa de los donantes.</i>
Calidad de los programas	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de la propuesta y el presupuesto Planificación eficaz y ciclo del proyecto Seguimiento y evaluación Gestión en situaciones de emergencia y enfoques de sensibilidad ante conflictos 	<i>La mayoría de las organizaciones necesitan apoyo no solo para la elaboración de propuestas y la ejecución de proyectos, sino también para la creación de sistemas de seguimiento, evaluación y presentación de informes que forjen una cultura de aprendizaje organizacional con el fin de mejorar constantemente la calidad de los programas, desarrollar nuevas ideas y vincularlas a los cambios en situaciones políticas inestables y potencialmente fluctuantes.</i>
Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> Aptitudes de presentación y oratoria Comercialización, medios de comunicación y medios de comunicación social Establecimiento de redes y formación de coaliciones Promoción Formación de capacitadores 	<i>Muchas organizaciones dependen de un líder carismático, no invierten en el desarrollo de aptitudes de comunicación y promoción para todo el personal y el cuerpo directivo ni en herramientas eficientes de tecnología de la información (incluidas direcciones de correo electrónico profesionales) que las faciliten. La mayoría de las organizaciones de la sociedad civil reciben orientación sobre la manera de compartir información y responsabilidad. La mayoría de los proyectos de las organizaciones de la sociedad civil contienen importantes elementos de capacitación, pero pocas normas de calidad para la capacitación.</i>
Establecimiento de redes	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad social corporativa Formación de coaliciones entre ONG Cómo convertirse en capacitadores eficaces 	<i>Estos temas se incluyeron en la prórroga de seis meses sin costo, a fin de garantizar que las organizaciones de la sociedad civil trabajen juntas de manera eficaz y eficiente, aprovechando las fortalezas de las otras organizaciones. La capacitación en materia de responsabilidad social corporativa permitirá a las organizaciones de la sociedad civil sacar provecho de una gran variedad de posibles oportunidades de financiamiento.</i>

LOGROS Y LECCIONES APRENDIDAS

Las actividades realizadas durante las fases de diseño y puesta en marcha de MENTOR han sido críticas para la eficacia y la eficiencia general del proyecto.

La USJ y TAMSS comenzaron a participar en MENTOR desde las primeras etapas del proyecto y de la elaboración del presupuesto, por lo que el proceso del subacuerdo fue una extensión natural y directa de la elaboración de la propuesta y no un proceso de negociación independiente que llevaría tiempo y consumiría otros recursos. Esta participación temprana fue importante para cultivar las relaciones entre CRS y los socios principales de capacitación y para reforzar el sentido de identificación de la USJ y TAMSS respecto de las actividades de

fortalecimiento de capacidades, lo que sienta un valioso precedente para lograr su participación y su iniciativa a largo plazo.¹⁰

Adaptar los recursos de fortalecimiento de capacidades establecidos durante el proceso de análisis y elaborar un marco curricular de base permitió iniciar rápidamente las actividades de fortalecimiento de capacidades y trabajar con más eficiencia en el proyecto, sin obligar a los participantes a adaptarse a un criterio universal.

El proceso de presentación de solicitudes de las organizaciones de la sociedad civil ayudó a garantizar un cierto compromiso por parte de cada participante del fortalecimiento de capacidades; los expertos en materia de desarrollo organizacional consideraron ampliamente este proceso como un requisito previo para lograr transferir los conocimientos y gestionar los cambios de manera eficaz. Además, la cantidad de solicitudes presentadas por organizaciones de la sociedad civil para la segunda tanda de capacitación impartida por MENTOR denota la imperiosa necesidad y el gran interés de estas organizaciones. Cien organizaciones de la sociedad civil postularon para un total de 45 puestos en ambos países, lo que prácticamente duplicó el número de solicitantes registrado en la primera tanda. Por último, los requisitos mínimos para las organizaciones de la sociedad civil participantes sirvieron para garantizar que el fortalecimiento de capacidades impartido por MENTOR contribuyera a las metas globales de la Middle East Partnership Initiative (MEPI), que consisten en ayudar a mujeres y jóvenes y promover una sociedad dinámica en la región.

FASE 2: PREPARACIÓN O INVENTARIO, EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN

ACTIVIDADES

EVALUACIONES PARTICIPATIVAS DE LOS SOCIOS PRINCIPALES DE CAPACITACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Al comenzar la puesta en marcha del proyecto, facilitadores de CRS, en calidad de representantes de MENTOR, se reunieron con los empleados pertinentes de la USJ y de TAMSS (por separado) para completar una serie de listas de verificación predeterminadas extraídas del HOCAI. Los representantes de los socios principales de capacitación que participaron en la evaluación se seleccionaron en función de su bagaje de conocimientos en el ámbito funcional objeto de la evaluación (por ejemplo, personal de finanzas para la evaluación financiera). Una vez concluida la evaluación, CRS prestó asistencia a los socios principales de capacitación para que priorizaran los ámbitos de mejora y elaboraran un plan de acción (que incluyera la adaptación del marco curricular) con miras a abordar dichas necesidades. Cada organización de la sociedad civil de la primera tanda participó en una evaluación de las necesidades casi idéntica, cofacilitada por funcionarios de los socios principales de capacitación pertinentes y de CRS.

Al completar la mitad del proyecto, MENTOR volvió a realizar evaluaciones participativas con ambos socios principales de capacitación y prevé repetir este proceso al final del proyecto. Ello

¹⁰ CRS, *The AIDSRelief Zambia Partnership: Transitioning to the Churches Health Association of Zambia*. 2012. <http://www.ics.crs.org/resource/aidsrelief-zambia-partnership-transitioning-churches-health-association-zambia>

tiene por objeto hacer un seguimiento del avance (y adaptar las actividades conforme sea necesario) y de los resultados. La mayoría de las organizaciones de la sociedad civil de la primera tanda participaron en las evaluaciones de seguimiento intermedias y de final de la ayuda. Cada socio principal de capacitación facilitó (con la observación de CRS) evaluaciones participativas de la segunda tanda de organizaciones de la sociedad civil al comienzo y lo volverá a hacer a la mitad del proyecto y a su finalización.

Cuando se comparan los resultados de esas evaluaciones, registrados en momentos diferentes, se percibe un cambio neto en la capacidad. Dado que el proyecto MENTOR se enfoca en el fortalecimiento de capacidades y que no se han llevado a cabo actividades similares con los socios principales de capacitación y las organizaciones de la sociedad civil, el cambio neto en la capacidad depende mucho de (y podría decirse incluso que se atribuye a) las iniciativas de fortalecimiento de capacidades del proyecto.

LOGROS Y LECCIONES APRENDIDAS

Las evaluaciones de capacidad miden los cambios en las capacidades financieras, de gestión, de promoción y otras con el paso del tiempo. La esencia misma de la eficacia del proyecto está en su capacidad de influir en esos cambios en los niveles de capacidad con el transcurso del tiempo. Además, la Teoría del Cambio (véase la página 3) entraña un efecto de cascada que se origina en la labor de CRS de reforzar las capacidades de los socios principales de capacitación para que luego estos socios reproduzcan y mantengan el mismo enfoque con las organizaciones de la sociedad civil incipientes. CRS prevé que esto continúe tras la finalización del proyecto MENTOR.

Las evaluaciones de inicio y mitad del proyecto también sustentaron la adaptación por MENTOR del marco curricular (incluidos ajustes en curso a las actividades de fortalecimiento de capacidades) para cada organización (los socios principales de capacitación y las organizaciones de la sociedad civil). De este modo, el proyecto está en condiciones de destinar eficazmente los recursos de fortalecimiento de capacidades para abordar las verdaderas necesidades.

El proceso de evaluación ayuda a las organizaciones participantes a recabar y analizar datos sobre sus propias funciones organizacionales, a determinar la importancia relativa de los temas y a elaborar un plan de acción (todos estos aspectos denotan un sentido de identificación con el proceso de fortalecimiento de capacidades).

Al mismo tiempo, estas evaluaciones proporcionan a los socios principales de capacitación una evaluación práctica de las capacidades y experiencia en materia de facilitación que será esencial al momento de seguir apoyando el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil una vez finalizado el proyecto MENTOR.

FASE 3: FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DEL SOCIO

Como se ha mencionado, el modelo de CRS para el fortalecimiento de capacidades local que empleó MENTOR consiste en tres componentes principales (creación de capacidad, fortalecimiento institucional y acompañamiento) y se puso en práctica concomitantemente con dos grandes categorías de socios: los socios principales de capacitación y las organizaciones de la sociedad civil.

Con frecuencia, las distintas actividades abordaban más de un componente y servían para ambas categorías de socios. Por ejemplo, cuando la USJ o TAMSS impartieron capacitaciones a las organizaciones de la sociedad civil conjuntamente con CRS, los ejercicios realizados sirvieron para crear capacidad en dichas organizaciones con respecto a una competencia en particular y para acompañar al socio principal de capacitación (que reforzaba así las habilidades adquiridas previamente).

ACTIVIDADES

El primer contacto de CRS con los socios principales de capacitación y el proceso de selección duraron varios meses, desde julio de 2012 hasta enero de 2017. A partir de febrero de 2013 CRS comenzó a trabajar estrechamente con TAMSS y la Unidad MENTOR de la USJ. Esta labor continuó hasta diciembre de 2014 (un total de 22 meses). En mayo de 2013, ambos socios principales de capacitación comenzaron a trabajar con organizaciones de la sociedad civil locales incipientes. TAMSS trabajó con 28 organizaciones y la USJ con 16. Las actividades tradicionales de fortalecimiento de capacidades continuaron hasta junio de 2014 (un total de 13 meses).

Los socios principales de capacitación se seleccionaron, en parte, por la buena calidad de sus conocimientos, habilidades, actitudes y sistemas; pero las evaluaciones participativas (véanse las páginas 15 y 16) pusieron de manifiesto ámbitos de mejora, como por ejemplo, cambios en la gestión financiera necesarios para recibir financiamiento del Gobierno de los Estados Unidos. CRS impartió capacitaciones específicamente diseñadas y trabajó con la USJ y TAMSS para cerrar las brechas detectadas en las evaluaciones. Gracias a la orientación en curso y la evaluación intermedia, CRS y los socios principales de capacitación también determinaron maneras de mejorar el plan de fortalecimiento de capacidades, creando o adaptando capacitaciones (material o sesiones) en función de los temas que surgían o dedicando más o menos tiempo a ciertos temas.

Para la asistencia en materia de fortalecimiento de capacidades para la primera tanda de organizaciones de la sociedad civil se siguió un modelo similar, que contaba con actividades facilitadas conjuntamente por la USJ y TAMSS (según el país). En la primera ronda CRS se dedicó más a apoyar a los respectivos socios principales de capacitación durante las sesiones de instrucción y de capacitación de las organizaciones de la sociedad civil y a menudo dirigió sesiones

de instrucción preliminares y cofacilitó capacitaciones. Sin embargo, en ambos países los socios principales de capacitación tomaron las riendas del fortalecimiento de capacidades de la segunda tanda de organizaciones de la sociedad civil, en curso al momento de la elaboración del presente documento. CRS continúa participando, pero sus funciones se limitan cada vez más a prestar apoyo técnico para reforzar las enseñanzas previas y las experiencias de orientación brindadas a los socios principales de capacitación.

PEQUEÑOS SUBSIDIOS PARA APOYAR EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

A través de MENTOR, CRS apoyó a los socios principales de capacitación para que otorgaran a las organizaciones de la sociedad civil pequeños subsidios para proyectos e hicieran un seguimiento de ellos. Los pequeños subsidios se destinaron a todas las organizaciones de la sociedad civil de la primera tanda respaldadas por MENTOR y sirvieron para seguir desarrollando las capacidades de estas organizaciones a través de la aplicación de nuevos conocimientos y habilidades (desde la redacción de propuestas hasta la ejecución y evaluación del proyecto) y del establecimiento y el fomento de asociaciones o redes con otras partes intervinientes. Se otorgaron subsidios por un monto de US\$5.000 (por cada organización de la sociedad civil) a pequeñas redes de organizaciones de esta índole (7 en el Líbano y 12 en Túnez).

Los solicitantes no seleccionados recibieron un minucioso informe en el que se formularon sugerencias para su próxima solicitud. El proyecto MENTOR presta asistencia a los solicitantes seleccionados durante todo el año de ciclo de vida del subsidio en sectores como la gestión financiera y organizacional, la promoción y el establecimiento de redes. Asimismo, CRS y el socio principal de capacitación proporcionaron fortalecimiento de capacidades en función de cada proyecto y cada sector (respectivamente) cuando se estimó necesario (por ejemplo, capacitación en materia de promoción o formación de capacitadores).

Generalmente, los pequeños subsidios están diseñados para proporcionar una especie de “laboratorio” en el que se pongan en práctica capacidades recién adquiridas o perfeccionadas. En las actividades locales de fortalecimiento de capacidades los pequeños subsidios son bastante comunes, tienen una lógica programática y son acogidos favorablemente por muchos donantes (como lo demuestra la creciente presencia de pequeños subsidios en los pedidos de presentación de solicitudes o propuestas para el fortalecimiento de capacidades). Sin embargo, algunos críticos se oponen aludiendo que las organizaciones podrían participar en actividades relacionadas con pequeños subsidios solo para acceder a los fondos en lugar de hacerlo por el compromiso de fortalecer sus capacidades¹¹ (el compromiso con el proceso se considera sin dudas un requisito previo para lograr un fortalecimiento de capacidades eficaz).

¹¹ Extraído de las lecciones aprendidas en informes del proyecto de la Integrated Development for Empowering Approach (IDEA), financiado y ejecutado por Caritas India (a nivel de la Conferencia Episcopal nacional).

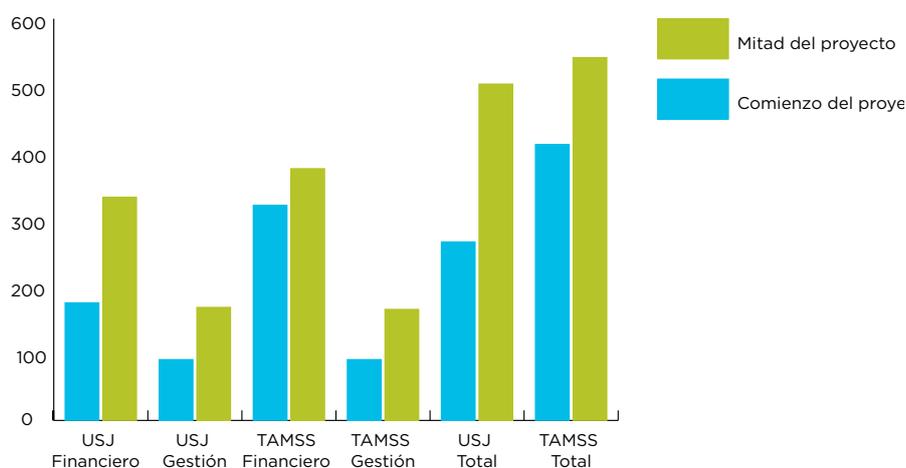
El programa de subsidios de MENTOR era inevitablemente pequeño, incluso para los criterios de las organizaciones de la sociedad civil incipientes, y los participantes de dos grupos de discusión informaron que se veían limitados por el volumen y los plazos del financiamiento. Sin embargo, como requisito para obtener un subsidio se exigió que las organizaciones de la sociedad civil establecieran redes entre sí. Este tipo de colaboración brindaba la posibilidad de combinar financiamiento por subsidios (lo que proporcionó una mayor reserva de recursos destinados a fines comunes), se consideraba positiva y podría terminar por ser tanto o más importante que el financiamiento adicional. Si bien hay pocas pruebas o ninguna de la influencia de los pequeños subsidios en el fortalecimiento de capacidades (ni en MENTOR ni en otros proyectos), es intrínsecamente difícil medir o aislar los aportes individuales a la mejora de la capacidad. Las investigaciones a pequeña escala en este ámbito, por pequeñas que sean, resultarían de gran valor para el sector.

LOGROS Y LECCIONES APRENDIDAS

MEJORAS EN LA CAPACIDAD FINANCIERA Y DE GESTIÓN

Desde el comienzo hasta la mitad del proyecto la Unidad MENTOR de la USJ prácticamente duplicó sus puntajes globales de evaluación de las capacidades y el puntaje total de TAMSS aumentó en más de un 30% (Gráfico 3). Estos valores denotan una mejora importante en la solidez de sus sistemas organizacionales y las competencias de su personal. Si bien el cambio en los puntajes de TAMSS fue notable, no fue tan pronunciado como el de la USJ. Esto es congruente con una hipótesis probada por el proyecto “2010-2014 Jerusalem West Bank and Gaza Civil Participation Project (CPP)” de CRS que indica que cuanto más alto es el puntaje original de capacidad de un socio, menos pronunciado suele ser su crecimiento durante el proyecto.

Gráfico 3: Puntaje de evaluación de las capacidades de los socios principales de capacitación



Asimismo, todas las organizaciones de la sociedad civil registraron mejoras desde la evaluación inicial; varias duplicaron sus puntajes y algunas los multiplicaron por 10 e incluso 25 (véanse los gráficos 4 y 5). Algunas organizaciones —pero no todas— que tenían puntajes altos al comienzo registraron una mejora más modesta que las que tenían puntajes más bajos en el mismo período. Como se mencionó, esto es congruente con otras experiencias de CRS en la materia.

Gráfico 4: Puntajes de evaluación de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil libanesas de la primera tanda

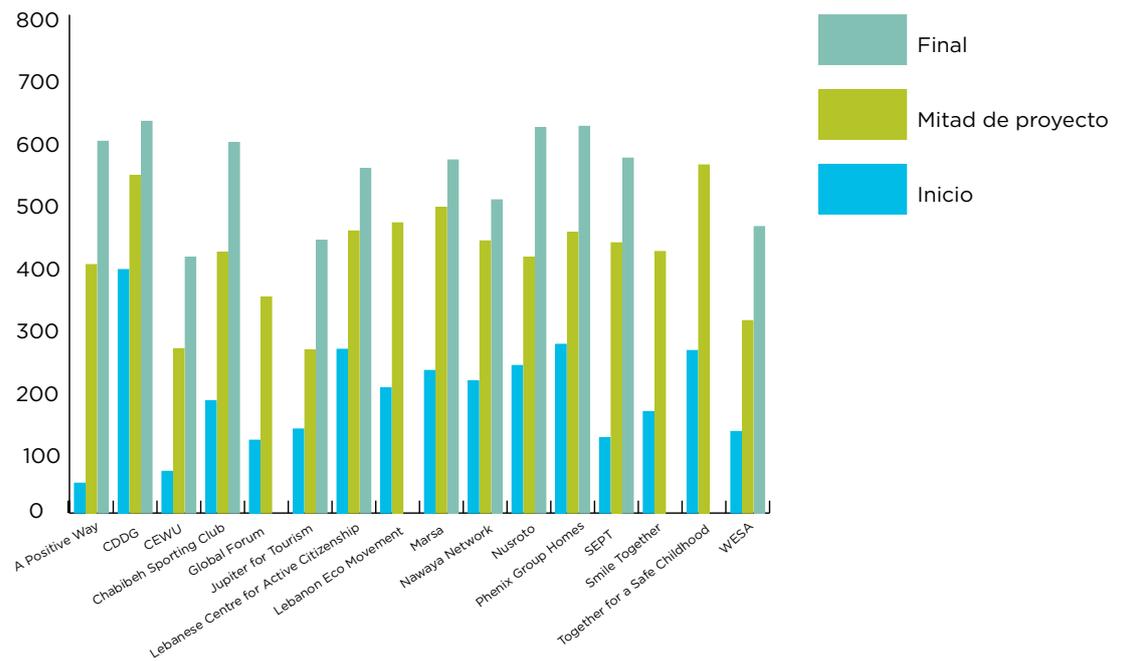
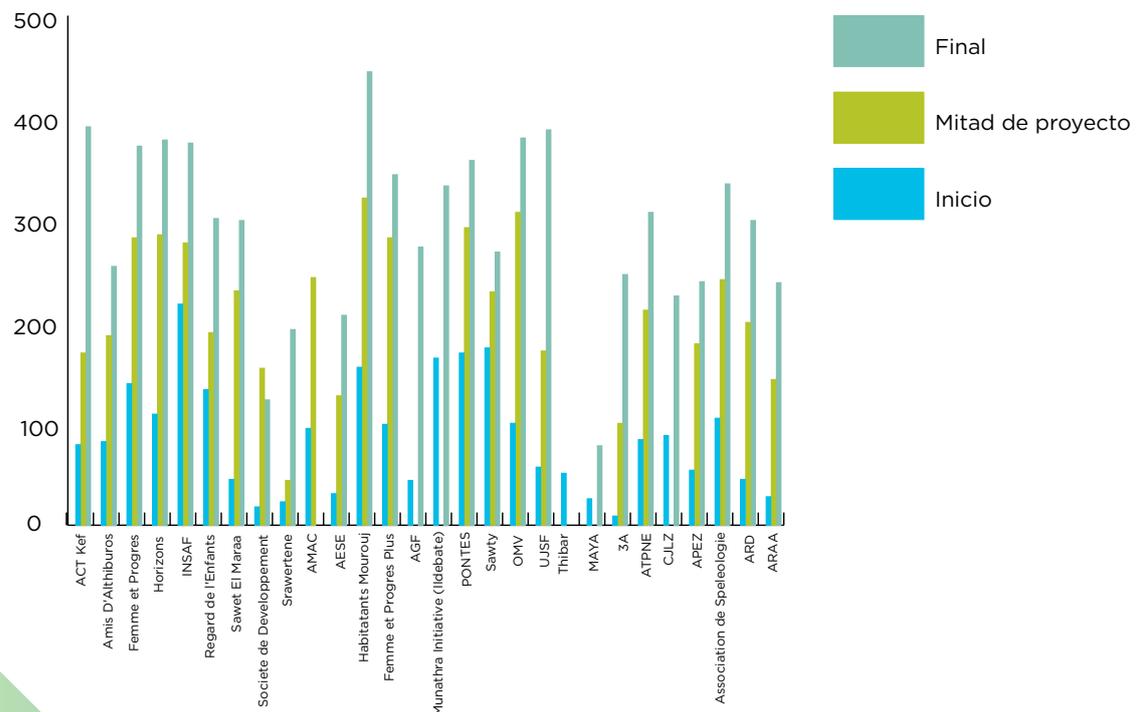


Gráfico 5: Puntajes de evaluación de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil tunecinas de la primera tanda



AMPLIACIÓN DEL ALCANCE Y LA COBERTURA

Además de los datos normalizados de la evaluación de las capacidades, el proyecto MENTOR documentó que varias organizaciones de la sociedad civil presentaron más propuestas tras su participación en el fortalecimiento de capacidades ejecutado por MENTOR (véase el Cuadro 3). De un total de 17 organizaciones de la sociedad civil (nueve de Túnez y ocho del Líbano), 11 presentaron más propuestas para obtener financiamiento del Gobierno de los Estados Unidos¹² y 12 presentaron más propuestas a otros donantes. Si bien las cifras son bajas en términos absolutos, la tendencia es prometedora.

Del muestreo de 17 organizaciones, dos en Túnez y tres en el Líbano también expandieron su cobertura geográfica. Cabe destacar que expandirse no siempre es positivo para una organización. Si no se cuenta con la dotación en personal y los sistemas adecuados el crecimiento puede comprometer el éxito de una organización. Para lograr un fortalecimiento de capacidades integral, como el que ofrece MENTOR, se trabaja con las organizaciones para crear a la vez sistemas capaces de absorber el crecimiento y la madurez para distinguir qué crecimiento está al servicio de la visión y la misión de la organización.

Cuadro 3: Incremento en la presentación de propuestas por las organizaciones de la sociedad civil tras la intervención del proyecto MENTOR

INCREMENTO DEL NÚMERO DE PROPUESTAS PRESENTADAS	NÚMERO DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL		
	TÚNEZ (N=9)	LÍBANO (N=8)	TOTAL
Al Gobierno de los Estados Unidos	6	5	11
A otros donantes	6	6	12
Al Gobierno de los Estados Unidos y a otros donantes	5	3	8

“LO IMPORTANTE NO ES SABER TODAS LAS RESPUESTAS TÉCNICAS, SINO ESCUCHAR Y ENCONTRAR UNA SOLUCIÓN JUNTOS”.
—FATHI NEJI, RESPONSABLE DE PROYECTO, TAMSS.

MEJORA EN LOS SISTEMAS Y PROCESOS

El personal de los socios principales de capacitación y de las organizaciones de la sociedad civil atribuyó a MENTOR las importantes mejoras observadas en aspectos técnicos de la labor de las organizaciones. Varios representantes de las organizaciones de la sociedad civil indicaron que ahora llevan un registro más pormenorizado de las actividades y que su información y sus datos están más organizados y son más accesibles. Gracias a la elaboración y la utilización de manuales el personal de las organizaciones de la sociedad civil ha aprendido a reglamentar las relaciones internas de manera que trascienda a personas concretas. Un miembro de un grupo de discusión de SEPT, una organización de la sociedad civil libanesa participante, indicó que “el mantenimiento de los registros contables y la institucionalización de los nuevos procedimientos y métodos ayudarán a mantener la ONG por los próximos 10 años”.

Ahora el personal cuenta con descripciones de puesto, funciones y responsabilidades claras, lo que facilita la división del trabajo y la toma de decisiones. En algunos casos, gracias a esta claridad en las funciones las organizaciones de la sociedad civil cuentan con nuevas maneras de hacer participar a sus beneficiarios. Por ejemplo, una

¹² Dados sus requisitos rigurosos, el financiamiento del Gobierno de los Estados Unidos se utiliza mucho como una medida representativa de sistemas organizacionales robustos (especialmente sistemas financieros).

organización de la sociedad civil libanesa indicó que ahora los jóvenes participan directamente en algunas funciones de la organización, lo que beneficia tanto a la institución como a las personas.

De conformidad con los puntajes mejorados de la evaluación de las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil, el personal de dichas organizaciones indicó que han mejorado significativamente sus prácticas financieras y de gestión. El personal puso de relieve la mejora en materia de políticas, procedimientos, contabilidad y uso de programas informáticos particularmente. Un miembro de un grupo de discusión de Chabibeh Sporting Club, una organización de la sociedad civil participante del Líbano, sostuvo que “es indispensable contar con un manual de políticas, porque nos muestra cómo manejar situaciones y dirigir asuntos internos”.



Las políticas y los procedimientos ayudan a garantizar que los cambios organizacionales perduren, incluso si el personal y el cuerpo directivo cambian con el tiempo. Foto tomada por el personal de CRS en el Líbano.

Fathi Neji, responsable de proyecto de TAMSS, también atribuyó al proyecto MENTOR la ayuda brindada para que la organización cree y mantenga un sistema institucional progresivo que “no dependa solamente del carisma de un individuo”. TAMSS aprendió cómo hacer funcionar una organización como una comunidad de personas y no de manera individualista. En el marco de esta experiencia de aprendizaje esta institución sigue cuestionándose sobre qué aspectos pueden mejorar y la manera de hacerlo. Asimismo, múltiples entrevistados de TAMSS indicaron que el fortalecimiento de capacidades se ha extendido a toda la organización, a otros proyectos e incluso a sus vidas personales. La jefa de proyecto de TAMSS, Darine Hadj Hassine, comentó que su experiencia en MENTOR mejoró su autoestima y la ayudó a demostrarse a sí misma, a su comunidad y a su país que una mujer podía realizar un trabajo muy profesional. “Los retos me cambiaron”, indicó.

Los entrevistados también describieron una diversificación en la labor de su organización. Gracias a MENTOR, trabajan con otras ONG en su país. El personal mencionó que se los introdujo en el ámbito de la promoción y ahora pueden ejercer presión sobre los funcionarios del gobierno local y de sus comunidades. El personal de las organizaciones de la sociedad civil entrevistado indicó que confían más en sí mismos, tienen posiciones más destacadas y reciben comentarios positivos de miembros de la comunidad con respecto a su crecimiento. MENTOR también les permitió especializarse más en el uso de medios de comunicación social como Facebook y de plataformas de contribución libre para promover su misión y su obra.

En el plano personal, muchos funcionarios reconocieron que MENTOR los ayudó a organizarse mejor. Indicaron que adquirieron una experiencia profesional valiosa, al tiempo que también se ponían a prueba para crecer como personas y como miembros de la comunidad.

EL VALOR DE LA OBSERVACIÓN

El personal de la Unidad MENTOR de la USJ no tardó en mencionar que el proyecto MENTOR constituía la primera asociación de la universidad con una ONG estadounidense internacional. Según indicaron, antes de este proyecto la USJ no estaba familiarizada con la dinámica práctica de la comunidad de ONG ni de la sociedad civil en general. Gracias a la capacitación, la instrucción y las actividades de observación del trabajo sobre diversos temas de fortalecimiento de capacidades —incluidos enfoques en materia de obtención y administración de subsidios y gestión de proyectos que antes les eran desconocidos— varios entrevistados indicaron que ahora se sienten más cómodos trabajando en este entorno.

Varios funcionarios de TAMSS comentaron que uno de los aspectos más importantes del proyecto MENTOR era la observación en el lugar de trabajo —tanto cuando el personal de TAMSS observaba a sus contrapartes de CRS como cuando los funcionarios de una organización de la sociedad civil incipiente observaban al personal financiero de TAMSS. Las personas de los socios principales de capacitación entrevistadas describieron las actividades de observación como extremadamente eficaces y ventajosas e indicaron que gran parte de su aprendizaje y del cambio que experimentaron se produjo gracias al ejemplo de CRS.

Sobre la base de su experiencia con CRS, TAMSS indicó que puede ser más importante encontrar soluciones en conjunto como socios que conocer todas las respuestas técnicas. El personal de TAMSS señaló que gracias al proyecto se dieron cuenta de la importancia de las soluciones personalizadas. Actualmente, TAMSS adopta el mismo estilo de asociación que observaron en la relación CRS con sus propios socios. Según la Directora de Programas de TAMSS, Lylia Haddad, “No estamos aquí para impartir lecciones. No sabemos más que [nuestros socios]. Nos necesitamos mutuamente, aprendemos juntos. Compartir experiencias sin dar lecciones. Eso es orientar”.

Durante una conversación en un grupo de discusión, una organización de la sociedad civil entrevistada lo confirmó (sin mediar preguntas) e indicó que su organización no mantenía una “relación de donantes” con TAMSS sino una “verdadera relación”. Varios representantes de diferentes organizaciones de la sociedad civil indicaron que se sentían cómodos planteando preguntas a TAMSS sin reservas. Un miembro de un grupo de discusión del International Institute of Debate, una organización de la sociedad civil participante de Túnez, dijo: “[TAMSS está] aquí para ayudar, incluso en el último minuto”.

CONTRASTES ENTRE LAS EVALUACIONES DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y LAS PERCEPCIONES DE LOS BENEFICIARIOS

Si bien actualmente se dispone de datos limitados, los grupos de discusión sobre la evaluación de impacto entre los beneficiarios de la segunda tanda de organizaciones de la sociedad civil en Túnez (véase la página 37) pusieron de manifiesto un complemento interesante a

las evaluaciones de la capacidad iniciales de esa tanda. De acuerdo con los criterios de evaluación, en general las organizaciones de la sociedad civil de la segunda tanda carecen de un enfoque sistemático de evaluación de las necesidades, pero los beneficiarios informaron de que las organizaciones dependían en gran medida de sus aportes para planificar actividades. Esto parecería indicar que las organizaciones de la sociedad civil cuentan con un enfoque informal o incipiente en materia de evaluación de las necesidades de los beneficiarios.

Del mismo modo, la promoción se había considerado como un punto débil de la mayoría de las organizaciones de la segunda tanda; sin embargo, las conversaciones de los grupos de discusión mostraron que de los encuestados se beneficiaron de una o más campañas o actividades de promoción/sensibilización organizadas por sus respectivas organizaciones de la sociedad civil o participaron en ellas. Esto indica que las organizaciones cuentan con un enfoque incipiente, si bien aún no es sistemático ni institucionalizado, en materia de promoción.

ASOCIACIONES BIEN FUNDADAS Y RELACIONES APROPIADAS ENTRE CRS Y LOS SOCIOS PRINCIPALES DE CAPACITACIÓN

Los representantes de la USJ y TAMSS entrevistados hicieron hincapié en que la modestia y la humildad de CRS fueron aspectos destacados durante el proceso de fortalecimiento de capacidades. El personal describió a CRS como un socio muy respetuoso con ellos y enfatizó que CRS se aseguró de que no hubiera “preguntas que se consideraran tontas” y de que se reconociera la labor y el avance cotidianos de los socios. Los socios manifestaron la importancia de que CRS los respetara y los aceptara tal como son con respecto a su capacidad. Y lo que es tal vez más importante aún: los socios dijeron tener la impresión de que CRS también creía realmente en ellos, lo que reforzó la confianza de sus funcionarios.

Al ser abiertos, flexibles y ponerse a su disposición, CRS dejó una huella en los socios. La Dra. Hilda Bayramia, miembro del cuerpo docente y jefa del proyecto MENTOR de la USJ, recalcó que el personal de CRS “fue útil y estuvo presente en todo momento” y el personal de TAMSS mencionó varios cambios pequeños y simples que CRS estuvo dispuesto a realizar para satisfacer sus necesidades, como modificar horarios de reuniones para que se ajustaran a los horarios del socio. De la misma manera que entre las interrogantes de los socios no hubo “preguntas que se consideraran tontas”, el personal de CRS se sintió cómodo siendo honesto cuando desconocía algo.

Según palabras de los socios, era más importante escuchar y encontrar soluciones juntos que saber todas las respuestas técnicas. El personal de CRS estaba abierto a comentarios y sugerencias y también dispuesto a aprender de los socios principales de capacitación, lo que mantuvo la asociación en una relación mutua y de colaboración.

Si bien el personal de los socios principales de capacitación reconoció la responsabilidad de CRS en la gestión de los subsidios y las relaciones con el donante en el marco del proyecto MENTOR,

también establecieron la distinción de que su relación con CRS no era una relación “típica” entre principal y subordinado o donante y beneficiario. No se trataba de una relación de dinero o de simple otorgamiento de fondos sino que, según los socios, su personal sentía que formaba parte del mismo equipo que CRS. Los socios deseaban emular rasgos que observaron en el personal de CRS, como el auténtico amor por su trabajo y el deseo de ayudar al prójimo.

ASOCIACIONES BIEN FUNDADAS Y RELACIONES APROPIADAS ENTRE LOS SOCIOS PRINCIPALES DE CAPACITACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

En su relación con sus respectivos socios principales de capacitación (USJ o TAMSS) las organizaciones de la sociedad civil socias en el Líbano y Túnez apreciaron muchas de las mismas características que los socios valoraron en su relación con CRS. El personal de las ONG incipientes destacó la adaptación del contenido de capacitación y la personalización del programa MENTOR según sus propias necesidades. Según el personal de las organizaciones de la sociedad civil se podía recurrir fácilmente a los socios principales de capacitación, que fueron serviciales, “incluso en el último minuto”. Al igual que CRS, estos socios promovieron un entorno abierto y motivaron la confianza y la formulación de preguntas.

El personal del socio explicó que los socios principales de capacitación no solamente los conectaron con nuevas fuentes de financiamiento, sino que también los ayudaron a establecer redes con otras organizaciones. Los socios indicaron que este establecimiento de redes mejoró la relación de las organizaciones de la sociedad civil dentro de cada país. Asimismo, contribuyó al crecimiento de sus propias organizaciones en competencias valiosas como la solución de controversias y la comunicación. Diversos funcionarios de las ONG formularon comentarios acerca de la dinámica auténtica de la asociación con los socios principales de capacitación, que trasciende el dinero o los productos del proyecto, aspectos que parecen simbolizar una relación más típica con los donantes.

CRS Y LA USJ: SOCIOS SIN PRECEDENTES

CRS se fundó en 1943, es una extensión de la Conferencia de Obispos Católicos y está integrada por 5.000 funcionarios en casi 100 países. Los Jesuitas fundaron la USJ en el Líbano en 1875 y esta universidad cuenta con más de 1.800 docentes y 11.000 estudiantes. Ambas organizaciones forman parte de la estructura de la Iglesia católica mundial y son sumamente respetadas en sus ámbitos de especialización. Si bien CRS y la USJ comparten una profunda identidad católica, sus esferas de trabajo (el ámbito académico y el mundo de las ONG y el desarrollo) pueden diferir notablemente.

Resulta difícil sobrestimar la excelente reputación de la USJ en la región. Solamente su nombre atrae la atención y da prestancia a cualquier proyecto que se vincule a ella. Los profundos conocimientos técnicos y la capacidad pedagógica de la USJ reforzaron aún más el valor real y percibido del proyecto MENTOR de fortalecimiento de capacidades ofrecido a las organizaciones de la sociedad civil.

La vasta experiencia de CRS en la labor con la sociedad civil fue un gran complemento a la excelencia pedagógica de la USJ, lo que aportó una comprensión operativa al estudio académico. Estas diferencias —entre la experiencia de CRS en la ejecución de proyectos y la erudición de la USJ— a veces resultaron difíciles para ambas partes, pero dieron lugar a un producto final de alta calidad y parecen influenciar las organizaciones de la sociedad civil a través de un efecto de cascada.

DOS INSTITUCIONES CONSOLIDADAS Y PRESTIGIOSAS

Los principios de asociación de CRS son fundamentales para orientar las buenas relaciones que la institución se esfuerza por establecer con cualquier organización con la que trabaje, ya sea una institución nueva en el ámbito del fortalecimiento de capacidades o un socio principal de un consorcio. La USJ era un socio atípico para CRS en lo que respecta a la historia excepcionalmente larga de la universidad y a su profunda influencia en la región (CRS se asocia con organizaciones de todos los tamaños y grados de antigüedad, pero históricamente la mayoría de ellas tienden a ser más pequeñas y menos consolidadas que la USJ). Esta diferencia obligó a CRS ajustar sus tácticas permanentemente. Por ejemplo, en lugar de alentar a un socio pequeño y joven a desarrollar sus sistemas financieros para absorber financiamiento adicional o reforzar la rendición de cuentas, CRS tenía que convencer a un socio de envergadura y bien consolidado de adaptar sus sistemas financieros vigentes (que satisfacen sus necesidades actuales), para que pudieran cumplir los requisitos de auditoría de un donante del Gobierno de los Estados Unidos (requisitos que algunas personas de la USJ consideraron excesivamente rígidos y demasiado exigentes). Al mismo tiempo, la USJ tuvo que decidir si valía la pena amoldarse a las normas para la obtención de subsidios del Gobierno de los Estados Unidos cambiando los sistemas, las políticas y los procedimientos en vigor.



Niños que participan en actividades de siembra en un evento patrocinado por Save Energy Plan Trees (SEPT), una organización de la sociedad civil medioambiental en el Líbano. Foto tomada por el personal de SEPT.

Las personas entrevistadas en la USJ llegaron a conclusiones positivas sobre la novedad de la asociación, en particular entre organizaciones o sectores con visiones del mundo diferentes: “El aprendizaje fue recíproco”, indicó Nora Dacchade, subjefa de proyecto en la Unidad MENTOR de la USJ. Estas perspectivas no siempre se armonizaron

de manera natural, lo que dio lugar a una fusión entre el enfoque pragmático y basado en el desempeño de CRS y la comprensión profunda y matizada de la sociedad libanesa y la base consolidada de conocimientos técnicos específicos de la USJ. Las personas entrevistadas también observaron que la Unidad MENTOR —una entidad que se sitúa actualmente en dos escuelas de la prestigiosa institución académica—podría avanzar hacia un modelo de negocios más ágil en el que se aproveche al mismo tiempo su perspectiva y rigor académicos para interactuar más eficazmente con las instituciones de la sociedad civil libanesa y empoderarlas.

Principios de asociación de CRS

- Compartir una visión para atender las necesidades inmediatas de la gente y a las causas fundamentales del sufrimiento y la injusticia.
- Tomar decisiones al nivel más cercano posible de la gente que se verá afectada por ellas,
- Esforzarse por lograr la reciprocidad, reconociendo que cada uno de los socios aporta destrezas, recursos, conocimiento y capacidades, en un espíritu de autonomía.
- Promover asociaciones equitativas a través de la definición recíproca de los derechos y las responsabilidades.
- Respetar las diferencias y comprometerse a escucharse entre sí y a aprender del otro.
- Promover la transparencia.
- Colaborar con la sociedad civil para ayudar a transformar estructuras y sistemas injustos.
- Comprometerse con un proceso a largo plazo de desarrollo organizacional.
- Detectar, comprender y fortalecer las capacidades de la comunidad, que son la principal fuente de soluciones para los problemas locales.
- Promover la sostenibilidad fortaleciendo la capacidad de los socios de detectar sus vulnerabilidades y de aprovechar sus fortalezas.

CONCLUSIÓN

EL PROYECTO MENTOR

El proyecto MENTOR fue ejecutado por los socios CRS, la Unidad MENTOR de la USJ (Líbano) y TAMSS (Túnez) y contribuye a crear sociedades civiles sólidas y receptivas en el Líbano y Túnez a través del fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil participantes, para que puedan cumplir mejor sus misiones, y del fortalecimiento de la capacidad de los socios principales de capacitación, para que la sociedad civil pueda recurrir a ellos como recursos de fortalecimiento de capacidades una vez finalizado el financiamiento del proyecto. Estas actividades de

fortalecimiento de capacidades también ayudan a establecer y promover redes y vínculos entre organizaciones que trabajan en esferas temáticas similares, a efectos de lograr un mayor impacto.

MENTOR se puso en marcha en noviembre de 2012 con actividades de fortalecimiento de capacidades dirigidas tanto a los socios principales de capacitación como a la primera tanda de organizaciones de la sociedad civil (en cada país). El proyecto comenzó a trabajar con una segunda tanda de organizaciones de la sociedad civil en Túnez en junio de 2014 y en la USJ en septiembre de 2014. Esta labor continuará hasta marzo de 2016 y la prórroga no implicará ningún costo.

LA TEORÍA DEL CAMBIO PROPUESTA POR CRS

La oficina regional de CRS en Oriente medio procuraba realizar una evaluación más profunda y más elaborada que las evaluaciones comprendidas en el diseño del proyecto MENTOR y para ello solicitó la asistencia técnica y financiera de la Unidad de CRS para la Asociación y el Fortalecimiento de las Capacidades para realizar una actividad de aprendizaje estructurada en torno a los enfoques del proyecto MENTOR. El documento elaborado procura fomentar el aprendizaje en materia de fortalecimiento de capacidades y aprovechar esos conocimientos para crecer y expandirse. La solicitud también sirvió como parámetro de referencia del impacto de MENTOR sobre las comunidades, a través de las organizaciones de la sociedad civil participantes. Los datos y los análisis de los que se disponía hasta mayo de 2015 sustentan la discusión y las conclusiones preliminares del presente documento.

AMPLIAR LAS EVALUACIONES DEL IMPACTO DE MENTOR

La oficina regional de CRS en Oriente medio procuraba realizar una evaluación más profunda y más elaborada que las evaluaciones comprendidas en el diseño del proyecto MENTOR y para ello solicitó la asistencia técnica y financiera de la Unidad de CRS para la Asociación y el Fortalecimiento de las Capacidades para realizar una actividad de aprendizaje estructurada en torno a los enfoques del proyecto MENTOR. El documento elaborado procura fomentar el aprendizaje en materia de fortalecimiento de capacidades y aprovechar esos conocimientos para crecer y expandirse. La solicitud también sirvió como parámetro de referencia del impacto de MENTOR sobre las comunidades, a través de las organizaciones de la sociedad civil participantes. Los datos y los análisis de los que se disponía hasta mayo de 2015¹³ sustentan la discusión y las conclusiones preliminares del presente documento.

PRIMERA PREGUNTA DE APRENDIZAJE

¿Qué tan eficaz (en la promoción del cambio) y eficiente (en cuanto a la relación favorable entre costo y rendimiento) es el modelo de fortalecimiento de capacidades que se aplica en MENTOR?

La esencia misma de la eficacia del proyecto está en la capacidad de MENTOR de influir en esos cambios de capacidad con el transcurso del tiempo. Los datos y análisis de los que se disponía hasta mayo de 2015 indican mejoras generalizadas en materia de capacidad tanto en los socios principales de capacitación como en las organizaciones de la sociedad civil (conforme a lo evaluado por las evaluaciones organizacionales participativas):

¹³ Se prevé la realización de una evaluación intermedia de seguimiento para diciembre de 2015. No se disponía de esos datos al momento de la redacción del presente documento.

- Las mejoras en cuanto a la capacidad financiera y de gestión oscilaron entre cerca de un 15% y un 85%.
- La Unidad MENTOR de la USJ prácticamente duplicó sus puntajes globales de evaluación de las capacidades y el puntaje total de TAMSS aumentó en más de un 30% (Gráfico 3).
- Cada una de las 46 organizaciones de la sociedad civil de la primera tanda mejoraron significativamente sus funciones institucionales clave e incluso organizaciones que lograron cambios comparativamente más pequeños mejoraron sus puntajes entre un 30% y un 50%.¹⁴

A modo de anécdota, el personal de los socios principales de capacitación y de las organizaciones de la sociedad civil atribuyó a MENTOR las importantes mejoras observadas en aspectos técnicos de la labor de las organizaciones. En particular, el enfoque en cascada del proyecto en el que los socios principales de capacitación se basaron para institucionalizar el fortalecimiento de capacidades y compartir los conocimientos y experiencias con las organizaciones de la sociedad civil incipientes que apoyaron.

Varias organizaciones de la sociedad civil indicaron que ahora llevan un registro más pormenorizado de las actividades y que su información y sus datos están más organizados y son más accesibles. Gracias a la elaboración y la utilización de manuales el personal de las organizaciones de la sociedad civil ha aprendido a reglamentar las relaciones internas de manera que trascienda a las distintas personas.

De conformidad con los puntajes mejorados de la evaluación de las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil, el personal de dichas organizaciones indicó que han mejorado significativamente sus prácticas financieras y de gestión. El personal puso de relieve la mejora en materia de políticas, procedimientos, contabilidad y uso de programas informáticos particularmente.

Las actividades clave de MENTOR parecen ser críticas para la eficacia y la eficiencia global del proyecto:

- Adaptar y personalizar los recursos de fortalecimiento de capacidades establecidos durante el proceso de análisis y elaborar un marco curricular de base permitió iniciar rápidamente las actividades de fortalecimiento de capacidades y trabajar con más eficiencia en el proyecto, sin obligar a los participantes a adaptarse a un criterio universal.
- Dado que muchas organizaciones participantes carecen de aptitudes o de sistemas financieros robustos, es importante para las organizaciones de la sociedad civil incipientes que MENTOR intervenga proporcionando programas informáticos financieros e impartiendo capacitación.

¹⁴ Estos resultados son congruentes con las observaciones del proyecto Proyecto "2010-2014 Jerusalem West Bank and Gaza Civil Participation Project (CPP)" de CRS; es decir que el cambio entre las evaluaciones inicial y final de las capacidades tiende a ser más reducido cuando los parámetros de base son relativamente elevados.

SEGUNDA PREGUNTA DE APRENDIZAJE

¿Son las inversiones de MENTOR en el fortalecimiento de capacidades sostenibles y susceptibles de ampliación a escala, en particular en lo que respecta a la transmisión en cascada de las mejoras en materia de capacidad de CRS a los socios principales de capacitación y de ellos a las organizaciones de la sociedad civil?

- Por definición, por algún tiempo no se podrá cuantificar la verdadera sostenibilidad de las mejoras en materia de fortalecimiento de capacidades logradas en el marco del proyecto MENTOR; pero los datos preliminares recabados indican que los participantes del proyecto MENTOR han desarrollado o están desarrollando algunas cualidades que se relacionan con un efecto a largo plazo.
- Las relaciones sólidas con los socios principales de capacitación y su participación en el proyecto MENTOR desde las primeras etapas son factores que ayudaron a cultivar el sentido de identificación de la USJ y TAMSS con respecto a las actividades de fortalecimiento de capacidades del proyecto.
- Análogamente, el compromiso organizacional de las organizaciones de la sociedad civil participantes ayudó a garantizar que cada participante del fortalecimiento de capacidades estuviera involucrado plenamente en el proceso.
- La institucionalización de nuevas aptitudes y sistemas anunciada (tanto por los socios principales de capacitación como por las organizaciones de la sociedad civil) ayudará a garantizar que la mejora de las capacidades resista a la rotación de personal o a otros cambios organizacionales comunes.

Algunos enfoques parecían ser particularmente importantes para garantizar el sentido de identificación, el compromiso y la institucionalización del fortalecimiento de capacidades realizado en el marco de MENTOR:

- La participación desde las primeras etapas y la gran implicación de los socios principales de capacitación en la mayoría de los aspectos de la ejecución de MENTOR;
- El proceso de presentación de solicitudes implicaba que las organizaciones de la sociedad civil buscaran participar en MENTOR; y
- Grandes actividades de observación y acompañamiento entre el personal de los socios principales de capacitación y el de CRS, y entre el personal de los socios y los miembros de las organizaciones de la sociedad civil.

Las personas entrevistadas de CRS, de los socios principales de capacitación y de las organizaciones de la sociedad civil mencionaron otros factores a más largo plazo que también podrían influir en la sostenibilidad:

- Contar con personal de dedicación exclusiva y oportunidades de financiamiento en el futuro (incluidas prácticas de desarrollo empresarial más sólidas y dinámicas) ayudaría a que ambos socios principales de capacitación fueran más sostenibles.



Facilitación de una sesión con el Lebanon eco movement, una organización de la sociedad civil medioambiental. Foto tomada por el Lebanon eco movement.

- La Unidad MENTOR de la USJ —actualmente supervisada por dos escuelas de la universidad— podría beneficiarse de una gestión más racionalizada.
- Un mayor fortalecimiento de capacidades en temas no administrativos (por ejemplo, obras sociales o comunicación) podría beneficiar aún más a las organizaciones de la sociedad civil participantes.
- A medida que las organizaciones de la sociedad civil incipientes se vayan consolidando, podrían prestar asistencia a otras organizaciones o establecer redes de organizaciones complementarias¹⁵.

TERCERA PREGUNTA DE APRENDIZAJE

¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes se necesitan para facilitar eficazmente la labor de fortalecimiento de capacidades?

Las personas entrevistadas de los socios principales de capacitación y de las organizaciones de la sociedad civil manifestaron su apreciación por los conocimientos técnicos y los recursos (por ejemplo, materiales de capacitación de alta calidad o manuales de políticas adaptables). Sin embargo, las relaciones y las actitudes entre CRS, la USJ, TAMSS y las organizaciones de la sociedad civil participantes fueron por lejos las características más mencionadas como requisitos previos para lograr un fortalecimiento de capacidades eficaz.

Si bien a USJ y TAMSS reconocieron la responsabilidad de CRS en la gestión de los subsidios y las relaciones con el donante en el marco del proyecto MENTOR, sus representantes entrevistados destacaron la modestia y la humildad de CRS. Los entrevistados describieron una cultura que garantizaba que no habría “preguntas que se consideraran tontas” y que reconocía la labor y el avance cotidianos de los socios. El personal de CRS estaba abierto a comentarios y sugerencias y dispuesto a aprender de los socios principales de capacitación, lo que mantuvo la asociación en una relación mutua y de colaboración.

¹⁵ Estas son posibles caminos que puede tomar una organización de la sociedad civil, pero no se trata de una evolución organizacional establecida.

Las organizaciones de la sociedad civil formularon comentarios similares acerca de las actitudes de los socios principales de capacitación. Según palabras de los socios, era más importante escuchar y encontrar soluciones juntos que saber todas las respuestas técnicas. Según el personal de las organizaciones de la sociedad civil se podía recurrir fácilmente a los socios principales de capacitación, que fueron serviciales, “incluso en el último minuto”. Al igual que CRS, estos socios promovieron un entorno abierto y motivaron la confianza y la formulación de preguntas.

CUARTA PREGUNTA DE APRENDIZAJE

¿Qué aspectos singulares (si los hay) existen en una asociación entre una institución académica católica y una organización no gubernamental católica para el desarrollo internacional?

CRS se fundó en 1943, es una extensión de la Conferencia de Obispos Católicos y está integrada por 5.000 funcionarios en casi 100 países. Los Jesuitas fundaron la USJ en el Líbano en 1875 y esta universidad cuenta con más de 1.800 docentes y 11.000 estudiantes. Ambas organizaciones forman parte de la estructura de la Iglesia católica mundial y son sumamente respetadas en sus ámbitos de especialización. Si bien CRS y la USJ comparten una profunda identidad católica, sus esferas de trabajo (el ámbito académico y el mundo de las ONG y el desarrollo) pueden diferir notablemente.

Si bien asociarse a una universidad bien consolidada presentó retos singulares, en términos generales fue una experiencia beneficiosa para ambas partes. Por ejemplo, frecuentemente CRS va a alentar a una organización social joven a desarrollar sus sistemas financieros para absorber financiamiento adicional o reforzar la rendición de cuentas, pero este enfoque no se ajusta a una institución tan compleja y consolidada como la USJ. En cambio, CRS y la USJ reconocieron que si bien los sistemas financieros vigentes satisfacían las necesidades actuales de la universidad, no cumplían con los exigentes requisitos del Gobierno de los Estados Unidos para los subsidios de MENTOR y que era necesario realizar algunas modificaciones. Sin embargo, la vasta experiencia de CRS en la labor con la sociedad civil fue un gran complemento a la excelencia pedagógica de la USJ, lo que aportó una comprensión operativa al estudio académico y el equipo de CRS y la USJ trabajó en conjunto para garantizar un sistema financiero que colmara las expectativas de todas las partes, a fin de no comprometer buena la relación laboral.

Las personas entrevistadas en la USJ llegaron a conclusiones positivas sobre la novedad de la asociación e indicaron que si bien las perspectivas no siempre se armonizaban de manera natural, las diferencias daban lugar a una especie de fusión entre el enfoque pragmático y basado en el desempeño de CRS y la comprensión profunda y matizada de la sociedad libanesa y la base consolidada de conocimientos técnicos específicos de la USJ:

- Las personas entrevistadas observaron que la Unidad MENTOR podría avanzar hacia un modelo de negocios más ágil en el que se aproveche al mismo tiempo su perspectiva y rigor académicos para interactuar más eficazmente con las instituciones de la sociedad civil libanesa y empoderarlas.

- La perspectiva de CRS en calidad de ONG y su trabajo con las ONG ayudó a la USJ a comprender mejor las realidades a las que se enfrentan en el terreno las organizaciones de la sociedad civil incipientes a las que apoyan.
- El énfasis que puso la USJ en la teoría y la pedagogía dio un equilibrio al enfoque de las ONG orientado hacia los donantes.

ANEXO 1: DETALLE SOBRE LA METODOLOGÍA

Los siguientes detalles sobre la metodología se extraen del ámbito de trabajo de los evaluadores entre diciembre de 2014 y enero de 2015.

PRIMERA PREGUNTA DE APRENDIZAJE

¿Qué tan eficaz (en la promoción del cambio) y eficiente (en cuanto a la relación favorable entre costo y rendimiento) es el modelo de fortalecimiento de capacidades que se aplica en MENTOR?

INDICADORES PROPUESTOS O APROXIMADOS	DOCUMENTO(S) FUENTE	PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA LA DISCUSIÓN	POSIBLE(S) PRODUCTO(S)
Hitos del proyecto	<p>Informes trimestrales</p> <p>Diseño del proyecto</p> <p>Conversación en profundidad con el personal de CRS (es decir, Ramzi Hage, Yousra Taleb y Ziad Mounayer).</p>	<p>¿Cuáles son los principales hitos de este proyecto?</p> <p>¿Hubo acontecimientos no planificados que hayan sido importantes y favorables para la ejecución de este proyecto?</p> <p>¿Cuáles fueron los contratiempos inesperados? ¿Cómo se superaron?</p>	<p>Cronología anotada de acontecimientos (infografía).</p> <p>Entrevista grabada en video o audio.</p>
Principales iniciativas o actividades de fortalecimiento de capacidades que definen el enfoque	<p>Diseño de proyecto</p> <p>Informes trimestrales</p> <p>Conversación en profundidad con el personal de CRS (es decir, Ramzi Hage, Yousra Taleb y Ziad Mounayer).</p>		<p>Descripción detallada de las principales iniciativas en materia de fortalecimiento de capacidades</p> <p>Entrevista(s) grabada(s) en video.</p> <p>Aspectos destacados con respecto a las diferencias en la manera en que ambas instituciones abordaron la iniciativa de fortalecimiento de capacidades</p>
Costos devengados/ inversiones en el fortalecimiento de capacidades:	<p>Financial data on project implementation</p>		<p>Un informe exhaustivo de los gastos devengados para cada iniciativa de fortalecimiento de capacidades ejecutada</p>

Indicadores de crecimiento institucional de los dos socios principales y la primera tanda de organizaciones de la sociedad civil incipientes.	<p>Es evidente que es necesario elaborar una lista final de indicadores con las partes interesadas pertinentes. Los datos actuales se utilizarán en los siguientes indicadores ilustrativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del financiamiento diversificado; • Aumento de programas diversificados; • Sistemas financieros más sólidos; • Niveles más altos de retención y aumento de la diversidad del personal. <p>Si no existen datos; se generarán a partir de conversaciones con ambos socios.</p>		Se recopilará una lista de indicadores sobre cambio institucional basada en datos probatorios, a fin de proporcionar pruebas del efecto de las iniciativas de fortalecimiento de capacidades ejecutadas.
Ahorro de costos/ rendimientos obtenidos al contar con una oficina en un solo lugar con dos países para la difusión.	Se necesita determinar indicadores para captar este rendimiento con las partes interesadas involucradas.		

SEGUNDA PREGUNTA DE APRENDIZAJE

¿Son las inversiones de MENTOR en el fortalecimiento de capacidades sostenibles y susceptibles de ampliación a escala, en particular en lo que respecta a la transmisión en cascada de las mejoras en materia de capacidad de CRS a los socios principales de capacitación y de ellos a las organizaciones de la sociedad civil?

INDICADORES PROPUESTOS	DOCUMENTO(S) FUENTE	PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA LA DISCUSIÓN	POSIBLE(S) PRODUCTO(S)
Efecto de propagación de capacidad de los socios principales a las organizaciones de la sociedad civil incipientes que trabajan con ellos	<p>Algunos de estos indicadores ya pueden determinarse en el diseño del proyecto. De ser así, se pueden utilizar los datos sobre esos indicadores.</p> <p>Si no hay indicadores en este ámbito de cambio, se generarán nuevos en conversaciones con los programas de país y los socios</p> <p>Conversaciones en profundidad con las partes interesadas pertinentes</p>		Grabación en video Entrevista(s)
Datos preliminares sobre cambios en las vidas de los beneficiarios (es decir: CRS dos socios principales sus propios socios beneficiarios)	Datos de referencia sobre cambios en las vidas de los beneficiarios.		

TERCERA PREGUNTA DE APRENDIZAJE

¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes se necesitan para facilitar eficazmente la labor de fortalecimiento de capacidades?

INDICADORES PROPUESTOS	DOCUMENTO(S) FUENTE	PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA LA DISCUSIÓN	POSIBLE(S) PRODUCTO(S)
Conocimientos, habilidades y actitudes relativos al fortalecimiento de capacidades.	Conversaciones en profundidad con el personal de CRS y los socios sobre qué conocimientos, habilidades y actitudes (conforme se describen en el marco de aprendizaje del Instituto para el Fortalecimiento de las Capacidades) han demostrado lograr un cambio positivo en la ejecución de este proyecto.	<p>¿Cuáles son los conocimientos, las habilidades y las actitudes del personal de CRS que han marcado la mayor diferencia en el crecimiento de su institución? [pregunta orientadora para los socios principales de capacitación]</p> <p>¿Cuáles fueron los conocimientos, las habilidades y las actitudes que le resultaron más útiles en su labor de fortalecimiento de capacidades con organizaciones de la sociedad civil incipientes? [pregunta orientadora para los socios principales de capacitación]</p> <p>¿Cuáles son los conocimientos, las habilidades y las actitudes del personal de los socios principales de capacitación que han marcado la mayor diferencia en el crecimiento de su institución? [pregunta orientadora para las organizaciones de la sociedad civil]</p>	Entrevista(s) grabada(s) en video con representantes de CRS, de los socios principales de capacitación y de organizaciones de la sociedad civil seleccionadas.
	Registrar informes cualitativos (entrevistas en profundidad) sobre algunas de las deficiencias y los fracasos de este proyecto (CRS con socios principales; y socios principales con sus organizaciones de la sociedad civil), si fueron resueltos y de qué manera.	<p>¿Puede recordar un momento de dificultad/fracaso en la relación de fortalecimiento de capacidad con CRS o el socio principal de capacitación?</p> <p>A su juicio, ¿qué pudo haber causado este fracaso?</p> <p>¿Se solucionó? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo? ¿Qué enseñanzas se extrajeron de esa situación?</p>	

CUARTA PREGUNTA DE APRENDIZAJE

¿Qué aspectos singulares (si los hay) existen en una asociación entre una institución académica católica y una organización no gubernamental católica para el desarrollo internacional?

INDICADORES PROPUESTOS	DOCUMENTO(S) FUENTE	PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA LA DISCUSIÓN	POSIBLE(S) PRODUCTO(S)
Dos clases diferentes de instituciones locales (por ejemplo, universidad, consorcio, ONG nacional):	Conversación en profundidad con el personal de CRS (es decir, Ramzi Hage, Yousra Taleb y Ziad Mounayer).	<p>¿Cómo se diferenciaron en el programa las distintas características institucionales?</p> <p>¿Cómo podrían las diferentes instituciones tener necesidades de fortalecimiento de capacidades diferentes?</p> <p>¿El tipo de institución influye en la eficacia del modelo? Si la respuesta es afirmativa, ¿de qué manera?</p> <p>¿En lo que respecta a la eficacia, es mejor asociarse con una universidad u otra clase de socios?</p>	<p>Entrevista(s) grabada(s) en video.</p> <p>Cabe señalar que este ámbito de investigación abordará parte del interés que la fundación GHR tiene en comprender la colaboración o asociación entre una universidad católica y una ONG católica.</p>
	Registrar informes cualitativos (entrevistas en profundidad) sobre algunas de las deficiencias y los fracasos de este proyecto (CRS con socios principales; y socios principales con sus organizaciones de la sociedad civil), si fueron resueltos y de qué manera.	<p>¿Puede recordar un momento de dificultad/fracaso en la relación de fortalecimiento de capacidad con CRS o el socio principal de capacitación?</p> <p>A su juicio, ¿qué pudo haber causado este fracaso?</p> <p>¿Se solucionó? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo? ¿Qué enseñanzas se extrajeron de esa situación?</p>	

ANEXO 2: PERSONAS ENTREVISTADAS

CRS

- Ramzi Hage, Jefe de programa
- Yousra Taleb, Responsable de programa
- Ziad Mounayer, Responsable de finanzas

Unidad MENTOR de la USJ (socio principal de capacitación)

- Dr. Hilda Bayramian, miembro del cuerpo docente y Jefa de proyecto
- Dr. Tony Gibeily, Decano de la Escuela de Negocios
- Maryse Tannous Jomaa, Decana de la Escuela de Obras Sociales
- Nora Dacchade, Vice- Subjefa de proyecto
- Imad Achkar, Responsable de finanzas de la Unidad MENTOR de la USJ
- Sylva Abadjian, Responsable de programa de la Unidad MENTOR de la USJ
- Mr. Zaher Roustom, Responsable administrativo de la Unidad MENTOR de la USJ

Organizaciones de la sociedad civil incipientes en el Líbano

- CDDG-Dbayeh (socio beneficiario)
- Pierre El Haddad, Presidente de la Junta Directiva, SEPT
- Chabiebeh Sporting Club (grupo de discusión)
- Phenix Group Homes (grupo de discusión)
- International Institute of Debate (grupo de discusión)
- Global Forum for Religious and Humanity (grupo de discusión)

TAMSS (socio principal de capacitación)

- Wassila Jedidi, Responsable de finanzas y contabilidad
- Fathi Neji, Responsable de proyecto
- Darine Hadj Hassine, Jefa de proyecto MENTOR
- Chema Gargouri, Fundadora y Presidenta
- Lylia Haddad, Directora de Programa

Organizaciones de la sociedad civil incipientes en Túnez

- AHK, El Kef (grupo de discusión)
- Femmes et Progres, El Kef (grupo de discusión)
- Association Speleologie et d escalade Zaghouane (grupo de discusión)
- Association des Diabetiques de Zaghouan (grupo de discusión)

ANEXO 3: BIBLIOGRAFÍA

Thania Paffenholz (mayo de 2013): International peacebuilding goes local: Analyzing Lederach's conflict transformation theory and its ambivalent encounter with 20 years of practice. *Peacebuilding*. DOI:10.1080/21647259.2013.783257.

Thania Paffenholz (enero de 2014): Civil society and peace negotiations: Beyond the inclusion-exclusion dichotomy. *Negotiation Journal*. Presidente y Miembros de la Universidad de Harvard.

Aaron Chassy. "Civil Society and Development Effectiveness in Africa," in Ndulo, Muna, and Nicolas van de Walle (eds.). 2014. *Problems, Promises, and Paradoxes of Aid: Africa's Experience*. Newcastle Cambridge Scholars Publishing/Instituto para el Desarrollo de África.

The High Level Fora on Aid Effectiveness: a History. <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/thehighlevelforaonaideffectivenessahistory.htm>

<http://usaidlearninglab.org/library/webinar-measurement-capacity-development>, por David Jacobstein

<http://www.developmentiscapacity.org/> dirigido por Thomas Ditcher

CIA World Fact Book, Tunisia. <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ts.html>. Consultado el 1 de mayo de 2015.

"Tunisia becomes breeding ground for Islamic State fighters." The Guardian. 13 de octubre de 2014. <http://www.theguardian.com/world/2014/oct/13/tunisia-breeding-ground-islamic-state-fighters>. Consultado el 1 de mayo de 2015.

"New Freedoms in Tunisia Drive Support for ISIS." The New York Times. 21 de octubre de 2014. http://mobile.nytimes.com/2014/10/22/world/africa/new-freedoms-in-tunisia-drive-support-for-isis.html?referrer=&_r=0. Accessed 01 May 2015.

UNHCR. Lebanon Global Appeal 2015 Update. <http://www.unhcr.org/5461e607b.html> Consultado el 1 de mayo de 2015.

CRS, *The AIDSRelief Zambia Partnership: Transitioning to the Churches Health Association of Zambia*. 2012. <http://www.ics.crs.org/resource/aidsrelief-zambia-partnership-transitioning-churches-health-association-zambia>

ANEXO 4: DETALLE DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL PARTICIPANTES (PRIMERA Y SEGUNDA TANDAS)

TÚNEZ

NOMBRE	AÑOS DE ESTABLECIDA	SECTOR DE ACTIVIDAD	NÚMERO DE FUNCIONA
1000 volontaires	2012	Desarrollo social	250
ARAA	2012	Ciudadanía/derechos humanos	20
Association 3 A	2012	Niños	2
Association ACG	2011	Atención comunitaria	10
Association Acte Théâtral	2012	Promoción del arte	12
Association AFAK De Développement Et De Bienfaisance		Desarrollo - Artesanía	5
Association caritative farha	2011	Ámbito social/ salud/ educación/ cultura	14
Association de développement SraWerten	2011	Desarrollo comunitario	40
Association de promotion de l'églantier à Zaghouan	2012	Cultura	
Association de sensibilisation des femmes rurales	2013	Rural women	300
Association d'encadrement et de soutien des entrepreneurs AESE	2011	Empresariado/mujeres	5
Association des Amis d'Althiburos	2011	Historia/arqueología	9
Association des arts pour le cinema et le theatre du kef	2011	Cultura	25
Association des Femmes pour la Protection de la Famille de Jebéniana.	2011	Proteger la familia de los peligros que la amenazan, a través de la sensibilización contra la delincuencia y la violencia familiar. - Sensibilizar a la mujer sobre sus derechos en la sociedad y su papel en la familia y motivarla a ser más activa. - Inculcar una cultura a los niños. - Ejercer presión junto con otros miembros de la sociedad civil para constitucionalizar los derechos de la mujer y los derechos del hombre	26
Association des habitants d'el Mourouj 2	1989, las actividades se suspendieron y retomaron en 2011	Ciudadanía activa/ hábitat / desarrollo humano	25
Ass devloppement durable			20
Association el ATAA	2012	Mujeres/jóvenes	20
Association El Hamama Jelma	2012	Intervención en todos los ámbitos Sidi Bouzid	100
Association femme el fateh pour culture et développement maknessy	2013	Civilización, cultura, desarrollo	11

Association Femmes et progrès	2011	Mujeres/jóvenes	6
Association Femme & Progrès +	2011	Mujeres/ciudadanía	10
Association femmes rurales : choix et décision pour promouvoir le développement	2014	Todos los ámbitos - Sidi Bouzid los jóvenes	57
Association Horizons El Kef pour le développement intégral	2011	Social/ciudadanía	20
Association insaf elkef	2011	Desarrollo comunitario	15
Association le regard de l'enfant	2011	Niños/educación	15
Association locale des diplômés du supérieurs en chômage d'elhencha	2011	Creación de empleo, empresariado	7
Association Méditerranéenne D'Arts & Culture	2012	Cultura	28
Association Mondiale de Volontariat Tunis	2011	Atención comunitaria	50
Association pontes Tunisie	2011	Desarrollo comunitario	6
Association Tunisienne de protection de la nature et de l'environnement Zaghuan	2012	Medio ambiente	10
Association Tunisienne pour le développement et la coopération internationale ATDCI	2011	Promoción	37
Association Victoire pour Femme Rurale	2011	Los derechos humanos y la ciudadanía, el desarrollo, la capacitación, los equipos y la salud.	12
Ass Paradis vie (fardaws elhayet)		Caridad y desarrollo	50
Centre les aventuriers pour le développement de la société civile	2012	Fortalecimiento de las capacidades de la mujer Desarrollo del liderazgo de los jóvenes en situación difícil. Desarrollo de las capacidades de gestión de los líderes de la sociedad civil. Instaurar la ecociudadanía	32
Chabeb Gafsa		Desarrollo social	30
Citoyenneté gafsa		Ciudadanía/derechos humanos	6
Conseil jeune leaders	2013	Empoderamiento de jóvenes/ciudadanía	6
Diabetique	2011	Salud	6
Droits et libertés	2014	Defender los derechos y las libertades	10

El Nada		Desarrollo social	53
Ettajdid théâtre	2012	Derechos humanos, desarrollo, cultura, desarrollo humano y obra social	42
Generations Futures	2012	Derechos humanos / promoción	14
Inma Gafsa	2012	Derechos humanos, desarrollo, cultura, desarrollo humano y obra social	48
Machhad Culturel		Arte, promoción	25
Organisation des jeune leaders Sidi Bouzid		Ciudadanía, creación de capacidades	15
Organisation mondiale pour l'environnement, le développement et les droits de l'homme		Medio ambiente - desarrollo - derechos humanos	45
Sawt el maraa kalaat sinan	2012	Mujeres/niños	6
Sawty	2011	Promoción/ciudadanía	130
Sawty gafsa	2011	Despertar político, liderazgo y ciudadanía	95
Sawty Jbenyana	2012	Despertar político, liderazgo y ciudadanía	30
Sfax El Mezyena	2011	Medio ambiente Ecociudadanía Participación de los jóvenes en el embellecimiento y la limpieza de Sfax	60
Taysir		Medio ambiente	10
Terre et Progrès	2014	Protección del medio ambiente en Matlaoui y mantenimiento de la limpieza de los lugares. * Sensibilizar al público y suscitar el interés por los temas medioambientales * Renovar el espíritu de solidaridad en la comunidad. * Proporcionar protección social, educación y salud para los beneficiarios.	51
The Munathara Initiative	2012	Promoción/ciudadanía	9
Tunisia Debates Association	2013	· Talleres sobre técnicas de debates, argumentaciones y presentaciones. · Jóvenes e intercambio cultural. · Competencias regional, nacional e internacional en materia de debates.	55
Union de jeunes sans Frontières Tunis	2011		50
Voix d'eve			12
WeYouth Tunisie	2012	Liderazgo Juventud Orientación de proyectos Sensibilización y ciudadanía	16
Wafa blé Houdoud		Medio ambiente	8

LÍBANO

NOMBRE DE LA ONG	AÑOS DE ESTABLECIDA	SECTOR DE ACTIVIDAD	MIEMBROS DE LA JUNTA	MIEMBROS	FUNCIONARIOS CON DEDICACIÓN EXCLUSIVA HASTA FINES DE 2014	FUNCIONARIOS QUE TRABAJARON A TIEMPO PARCIAL HASTA FINES DE 2014	VOLUNTARIOS HASTA FINES DE 2014
نيكمت مدعة ذرية عمج يفك الال في ذر الال	2010	Mujeres: Justicia social e igualdad	0	28	0	0	62
رتي بوج ذرية عمج يح ايس الال اء الال	2003	Turismo, medio ambiente, cultura y educación	9	35	0	0	64
داح ذرية عمج تال ام اع لل يئ اس الال لام ش الال في	2009	Mujeres y jóvenes	4	31	0	1	50
A Positive Way	2013	Obra social, sensibilización, capacitaciones, trabajo de caridad	6	0	0	0	15
Al Ershad El Kanouni wal Ijtima3i	2015	Promoción y asesoramiento jurídico, voluntariado ciudadanía, educación, derechos humanos	12	25	0	1	25
Al Hannan Association for the disabled	2003	Discapacidad: educación	7	25	17	5	0
Al Irtika2 bil Ata2	2013	Desarrollo humano, educación, asistencia a los necesitados	5	6	0	0	11
Ard el Toufoula, Shajar Wa bachar committee	2000	Desarrollo humano, sensibilización ambiental, ciudadanía, consolidación de la paz, etc.	7	25	3	5	100
Association Nabad for Development	2013	Educación en materia de ciudadanía, derechos humanos, resolución de conflictos y tolerancia, capacitación profesional	7	25	5	3	50
Beltezim	2011	Sensibilización y educación cívica	5	0	0	0	15
Centre for Development, Democracy and Governance	2010	Desarrollo de comunidades rurales, incluida la agricultura.	5	14	2	4	8
Chabibeh Sporting Club	2002	Deportes y educación para los jóvenes	9	46	0	8	25
Global forum for religions and humanity	2005	Creación de capacidades, empoderamiento de mujeres diálogo entre religiones, reconciliación nacional, promoción de valores de paz y diversidad, derechos humanos	5	0	0	5	100
Kalimat: Al Jam3iya al loubnania li tanmyat al koudourat	2011	Educación científica, dificultades educativas, robótica	7	22	1	8	5
Kouloub min Nour	2008	Discapacidad: educación	5	28	6	4	15

Lamsat Wared	2015	Apoyo sicosocial, desarrollo humano	4	0	0	0	100
Lebanese Active Youth	2013	Protección infantil apoyo sicosocial, empoderamiento de mujeres, educación, capacitación profesional, sensibilización	5	4	4	17	50
Lebanese Center For Active Citizenship	2006	Participación civil	5	12	3	2	32
Lebanese Developers	2008	Subsistencia, capacitación profesional, seguridad en internet (promoción, investigación y sensibilización).	6	20	1	1	25
Lebanon Eco Movement	2012	Medio ambiente	13	60	1	0	5
Lebanon Love Association	2008	Solución de controversias y consolidación de la paz, especialmente con jóvenes de Jabal Mohsen y Tabani, y capacitación profesional	6	10	3	4	75
Marsa Sexual Health Center	2010	Servicios médicos de salud sexual	4	0	2	11	2
Min... Ila	2013	Ciudadanía	8	8	0	0	8
Nusroto association	2005	Rehabilitación de toxicómanos	2	20			
Phenix Group Homes	2011	Personas con necesidades especiales: discapacidades mentales / inclusión	6	20	8	3	3
SEPT Save Energy Plant Trees	2010	Sensibilización ambiental - cultura y diálogo	5	50	0	0	50
SMILE Save Many Innocent Lives Everyday Together	2010	Voluntariado de jóvenes y sensibilización social	7	50	1	1	1545
Success and Happiness	2008	Sensibilización en materia de abuso infantil, empoderamiento de mujeres, protección infantil, educación de jóvenes, desarrollo sostenible.	5	13	2	18	31
The Nawaya Network	2012	Empoderamiento de jóvenes	6	7	3	1	20
Together for a safe childhood	2009	Protección infantil (de abusos, acoso), apoyo sicosocial en caso de emergencia	7	5	0	2	15
Volunteers Without Borders	2009	Promover el voluntariado, la educación en materia de ciudadanía, la promoción, el desarrollo humano sostenible, la reconciliación	12	50	0	1	100

