



# Colofón

## Edición

Cordaid, abril de 2006.

## Fotografía

© Cordaid, Frederique van Drumpt, Paul van der Stap, Monique Peeters, Barbara Berger, Reuters/Mahfouz Abu Turk, Wilco van Dijen. Fotografía de la portada: Scott Schaeffer-Duffy

## Diseño e impresión

Diseño: SO creatief, La Haya

Impresión: Bestenzet, Zoetermeer

## Cordaid

Dirección: Lutherse Burgwal 10, La Haya  
Casilla postal: Postbus 16440  
2500 BK La Haya  
t 070 3136 300  
f 070 3136 301  
e [cordaid@cordaid.nl](mailto:cordaid@cordaid.nl)  
[www.cordaid.nl](http://www.cordaid.nl)

Prefacio	3
I Identidad	5
I.1 Perfil	5
I.2 Los valores de Cordaid	6

## 2 Visión y estrategia

2.1 Entorno externo	7
2.2 Estrategia	8

## 3 Opciones políticas

3.1 Introducción	11
3.2 Política de contrapartes	11
3.3 Financiamiento estratégico	14
3.4 Innovación a través de vínculos y aprendizaje	16
3.5 Complementariedad	16
3.6 Compromiso social: solidaridad y asociación	17

## 4 Programas

5 Organización y calidad	49
5.1 La estructura organizacional	49
5.2 Visión de calidad	49
5.3 Gestión de calidad: INK	49

## 6 Finanzas

6.1 Puntos de partida financieros: crecimiento limitado	59
6.2 Cifras financieras	60

## Apéndices

1 Resumen financiero por Programa	64
2 Países de concentración y Programas	68
3 Alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación	71
4 Miembros del Consejo de Vigilancia	72
5 Organigrama de Cordaid	73
6 Lista de abreviaciones	74

# Prefacio

**El plan estratégico que aquí se presenta resume todas las aspiraciones de Cordaid y de sus contrapartes del Norte y del Sur. Necesitamos aspirar a mucho en vista de la insopportable brecha entre ricos y pobres y de los mecanismos de marginación que excluyen a cientos de millones de personas de la sociedad y no les dejan participar ni les permiten acceder a buenos servicios de salud, una buena educación, agua y empleo...**

Asimismo, también en los próximos cuatro años, nuestro trabajo lidiará con el desarrollo, sobre el cual el Príncipe Claus dijo: 'A las personas no se las desarrolla, las personas se desarrollan ellas mismas.' Con ello cuestionaba fundamentalmente lo viable y lo previsible.

Recalcó que eran las personas mismas, aún excluidas y viviendo en pobreza, las que decidían el camino a seguir. En primer lugar, los procesos de desarrollo (a diferencia de los procesos de producción) son encuentros en donde se trata de escuchar bien y mirar bien, algo que Cordaid siempre ha hecho a lo largo de su historia: nuestras intervenciones han partido invariablemente de los relatos, las necesidades y las aspiraciones de nuestras contrapartes.

El proceso del desarrollo requiere prestar mucha atención al contexto que define la posible contribución de Cordaid a una mayor justicia. Los pobres tienen que ser capaces de apropiarse de la contribución de Cordaid; así se garantiza la sostenibilidad.

Cordaid desea alinear su trabajo con las aspiraciones de nuestras contrapartes y el camino que eligen. La asociación, que se discute con mayor detenimiento en los siguientes capítulos, reconoce que la cooperación internacional requiere cohesión y sinergia. El apoyo financiero que se da a las contrapartes tiene un valor agregado si lo enlazamos con la movilización de apoyo de la sociedad civil en Holanda y con las actividades que buscan influir en los responsables de formular políticas y decidir sobre ella.. Al trabajar adecuadamente en redes, dejamos que los conocimientos y la experiencia de las contrapartes fluyan en toda dirección. Piénsese, por ejemplo, en nuestra compañera Zahra Naleie, socióloga somalí que lucha tenazmente en los Países Bajos contra la circuncisión femenina. Zahra Naleie colaboró en la película 'De Engel komt terug' (El Ángel vuelve) filmada con el apoyo de Cordaid. Decenas de organizaciones en Somalia utilizan ahora la película en actividades de sensibilización contra la circuncisión femenina. Nos llama a iniciar a un diálogo con personas de confianza, líderes influyentes y políticos, en la mezquita y en La Haya, para romper el tabú de lo que se les hace a las mujeres; lado a lado, la activista y Cordaid como

organización de la sociedad civil. Cordaid está consciente de que trabaja a nombre de todos los que apoyan su trabajo de manera directa (como donantes) o indirecta (como contribuyentes). En este sentido, una buena rendición de cuentas es esencial.

En los últimos años, Cordaid y las contrapartes han trabajado incansablemente en este aspecto que será la base para seguir trabajando en los próximos años, con un énfasis en un control 'inteligente', es decir, donde el factor más importante no es la cantidad de datos sino los criterios que adquirimos y compartimos.

Cordaid trabaja con casi mil organizaciones contrapartes. Desde nuestra identidad católica, compartimos con casi la mitad de ellas el mismo fervor, que se fundamenta en nuestra fe en una justicia que cambia las relaciones: 'Quitó de los tronos a los poderosos y exaltó a los humildes' (Lucas 1:52).

Al interior de una gran diversidad cultural y religiosa, es un privilegio contribuir, también en los próximos cuatro años, a la lucha contra la pobreza, en una mezcla fascinante de anhelo (porque hay tanto por hacer) y modestia (porque las personas se desarrollan a sí mismas).

*La Haya, abril de 2006*

**Director General  
René Grotenhuis**

**Presidente del Consejo de Vigilancia  
Frans Slanger**



Se obligó a los habitantes de los barrios pobres a trasladarse al remoto municipio de Delft. Las casitas que tenían cerca a Ciudad del Cabo fueron demolidas para dar cabida a la copa mundial de fútbol en Sudáfrica en 2010.



### 'Walk that extra Mile...'

'Cuando las personas se ven frente a la muerte, es inevitable que se pregunten: y ahora, ¿a dónde voy?' Para Johan Viljoen, coordinador del Sida de la Conferencia Episcopal de Sudáfrica, la fe juega un papel importante en su trabajo. Le da fuerza para dar respuestas a muchas preguntas angustiadas que surgen a su alrededor. Y, como él dice con gran flexibilidad, su fe le alienta a ir un poco más allá ('walk that extra mile').

De todas formas, Viljoen opina que la identidad católica añade más calidad a su trabajo. No se imagina trabajando para una organización neutra de Sida, como UNAIDS en Sudáfrica. 'En este tipo de organizaciones, lo primero es la eficacia, los resultados mensurables, el monitoreo y la evaluación. Así, el sida se convierte en un trabajo que se tiene que hacer. Pero el paciente con Sida es mucho más que un sujeto, es una persona. Es importante lograr resultados cuantitativos, pero hay más. No es casual que podamos emplear una pequeña parte de los fondos donados a Cordaid, nuestra contraparte católica en el Norte, para, asimismo, experimentar y cometer errores en enfoques que buscan una forma de trabajo lo más centrada posible en el ser humano. Es decir, hacer el trabajo que realmente vale para la gente pero que, quizás, no se pueda captar fácilmente en patrones

fijos con resultados ajustados.' El coordinador del Sida, hijo de una familia afrikáner tradicional, homosexual y vih positivo, se convirtió de la Iglesia Reformada Holandesa al catolicismo. Un paso curioso para el hijo de un embajador que, durante toda su carrera en el extranjero, había defendido al sistema del apartheid. En la iglesia católica, Johan Viljoen encontró a compañeros en la lucha contra el apartheid. Sin embargo, halló aún más: la imagen de 'la monjita que cuida a la gente en un hospital alejado'. 'Me doy cuenta que parece una imagen muy trillada pero es verdad: en Sudáfrica son ante todo las instituciones católicas las que realmente llegan a las personas más necesitadas.'

Para Viljoen, la compasión es el concepto central que distingue a las organizaciones católicas, que trabajan en torno al Sida, de todas las demás. 'Puedo hablar con la comunidad religiosa sobre este tema. Obviamente, yo sé que también dentro de la iglesia hay estigmas pero no es un problema para mí, es posible hablar con la gente sobre esto.'

La religión es una parte de sus quehaceres cotidianos sin que él o sus colegas hablen mucho de este tema. 'Claro que se nota en nuestras redes y a veces en pequeños rituales. Trabajamos mucho con congregaciones religiosas que se esfuerzan por los pacientes con Sida. Entre colegas,

sabemos que lo que hacemos es más que un trabajo a cambio de un salario. Para todos nosotros, la fe es una fuerza motivadora. Para mí en lo personal, la fe significa la conexión con algo fuera de mí y me permite trascender continuamente las trivialidades que amenazan dominar la vida. Cada día trato de darme cuenta del por qué hago algo, trato de hallar cinco minutos para meditar.' A Viljoen le sorprende que Cordaid se esté ocupando de la cuestión de su identidad. 'Para nosotros, ser católico significa que nuestro trabajo beneficia directamente a los necesitados, lo cual quiere decir que ya no destinamos fondos al cabildeo. Es algo que hacíamos antes pero ahora hay otros que se encargan de esto y así está bien. El principal problema para las personas con Sida es que ya nadie las cuida, así que es ésta nuestra tarea.'

'Para nosotros, ustedes también son el vínculo con la iglesia católica en Holanda. En nuestra asociación, partimos del supuesto de que compartimos los mismos valores y de que hay confianza mutua. Es algo que tambiénsiento en el trabajo. Ustedes están dispuestos a conversar en vez de imponer condiciones.'

## I.I Perfil

Cordaid tiene más de 80 años de experiencia y conocimiento en dar ayuda de emergencia y en luchar contra la pobreza estructural. Somos una de las organizaciones internacionales de desarrollo más grandes, con una red de casi mil organizaciones contrapartes en 36 países en África, Asia, Europa Central y Oriental y América Latina. Las organizaciones contrapartes trabajan en varios temas, como la salud, la calidad de la vida urbana, el acceso a mercados, y paz y conflictos. Cada año se destina un monto de unos € 170 millones a iniciativas en el Sur, de los cuales más de € 30 millones se orientan a ayuda de emergencia. Una pequeña parte se utiliza en Holanda para influir en políticas, lograr el apoyo de la sociedad y generar conciencia.

Cordaid tiene una base firme en la sociedad holandesa. Esto no sólo queda reflejado en los 370.000 donantes, más o menos, que dan apoyo financiero a Cordaid, sino también en el trabajo de los voluntarios que recolectan ropa, organizan encuentros en su pueblo o parroquia y participan en festivales.

También las personas y organizaciones que inician proyectos por sí mismas pueden contar con el apoyo de Cordaid. Este enorme compromiso es vital para Cordaid; es una expresión de la solidaridad entre la gente y el corazón de nuestra identidad.

Cordaid es parte de la larga tradición de Mensen in Nood (Caritas Holanda), Memisa/Medicus Mundi, Bisschoppelijke Vastenaktie y Cebemo (Bilance). Su historia se remonta a inicios del siglo pasado, cuando las organizaciones (cuales misioneras) trabajaban activamente en acoger y cuidar refugiados, asistir directamente en caso de desastres, atender médica y mejorar directamente la posición social y económica de los pobres.

Con el apoyo de numerosos estratos de la población holandesa, pudieron apoyar el trabajo de cientos de sacerdotes, hermanas, hermanos y voluntarios holandeses que cuidaban del ser humano. Con el paso del tiempo las circunstancias cambiaron; los misioneros transfirieron el trabajo a organizaciones locales, ampliando enormemente así la red de contrapartes de Cordaid.

### Eje de la estrategia

Cordaid invierte en justicia social. La creciente desigualdad en el mundo constituye la principal amenaza para la justicia social. Hay grandes grupos de personas excluidas de su sociedad. Se las estigmatiza, no juegan un papel en la economía ni participan.

En el período que cubre esta estrategia, se vincula enfáticamente la capacidad de depender de uno mismo cuando se cambia las relaciones de poder para realizar la justicia social. El desarrollo de capacidad y el empoderamiento van de la mano; mayor participación en el gobierno local para los que viven en barrios pobres; una posición más fuerte en la cadena comercial para los pequeños campesinos; más poder para el usuario en la atención a la salud.

Para poder llevar a cabo la estrategia apropiadamente, Cordaid se convierte en una organización estratégica de financiamiento que trabaja en innovaciones, une fuerzas e influye en políticas. Cordaid reserva un espacio para la iniciativa empresarial social dentro de su propia organización y en la red. Los esfuerzos de Cordaid se agrupan en diez programas y en un programa de crecimiento. En cada uno, el factor central es incluir a los grupos vulnerables en su sociedad.

<sup>1</sup> En 2005, los ingresos por propia recaudación de fondos alcanzaron € 34 millones.



## 1.2 Los valores de Cordaid

**Todo ser humano vale.** Nos inspiran sueños, ideas y acciones para una sociedad mejor. Los elementos centrales son la dignidad de cada ser humano; la solidaridad que requiere que se ofrezca una vida digna a cada persona sin distinción de edad, sexo, inclinación, origen, religión o convicción política; la subsidiariedad que implica que las personas deben gestar su propio desarrollo sin imposiciones externas y la tarea de actuar como un buen servidor y transferir el mundo y los recursos terrenales a las siguientes generaciones.

**Creemos** en la dignidad humana y el respeto a la diversidad; para nosotros el ser humano siempre está al centro. Reconocemos la fuerza de las personas para realizar cambios positivos en sus vidas. Nuestro fin último es lograr que las personas excluidas y marginadas tengan la capacidad de participar en sus comunidades locales, nacionales e internacionales, en un mundo que nos fue entregado a todos.

**Entendemos** que, en esencia, el desarrollo es un proceso inspirado en la justicia social, en la cual cambian las relaciones de poder tanto a nivel micro, entre personas y organizaciones, como en estructuras internacionales.

**Cooperamos con** organizaciones sociales como actores de cambio fervorosos que comparten nuestras creencias, que gozan de legitimidad en sus propias sociedades y que responden plenamente para alcanzar los fines que ellos mismos se han trazado.

**Cooperamos con** esas organizaciones sociales para lograr cambios sociales que contribuyan a sociedades fuertes y justas y a nuevos movimientos sociales a nivel mundial. Ofrecemos para ello un paquete coherente de apoyo que abarca el financiamiento estratégico de desarrollo, incluyendo apoyo de emergencia y reconstrucción; además, fomentamos la sensibilización y el apoyo de la sociedad holandesa, la cooperación en redes, el intercambio de conocimiento, información, experiencia y talentos, y el desarrollo y ejercicio de influencia política.

**Tenemos aliados** en nuestra propia sociedad: donantes y voluntarios, el gobierno, empresas y otras organizaciones sociales, respetando nuestras diferencias pero siempre basándonos en el compartir nuestros principios y valores claves.

Estos valores son la pauta para las acciones concretas de Cordaid en su relación con las contrapartes en el Sur y en los Países Bajos.

# Visión y estrategia

## 2.1 Entorno externo

El contexto (internacional) para la cooperación al desarrollo está cambiando rápidamente. La globalización ha dado un carácter a largo plazo a los problemas de la pobreza, el medio ambiente y a la seguridad, y un carácter que los hace trascender fronteras. La pobreza está ligada indivisiblemente a la medida y forma de integración en la economía mundial.

La globalización es como un corsé dorado: ajuste o empobrecimiento<sup>2</sup>. El cambio climático y la pérdida de la biodiversidad tienen implicaciones mundiales a largo plazo.

Desde el 11 de septiembre de 2001, los estados fallidos ya no se ven como algo 'lejos de casa', sino como una amenaza a la seguridad internacional. Al mismo tiempo, la globalización ofrece enormes oportunidades de luchar contra la pobreza, tal como lo demuestran la India y la China. Las innovaciones tecnológicas han reducido enormemente los costos del transporte y la comunicación y han ido borrando las fronteras nacionales. El Internet es la puerta mundial al conocimiento.

La cantidad de guerras ha disminuido y ha aumentado la cantidad de democracias. Compartimos el optimismo de Jeffrey Sachs cuando nos dice que en nuestros tiempos la sociedad internacional tiene los recursos y las posibilidades tecnológicas para poner fin a la pobreza.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio serán el marco para la cooperación al desarrollo hasta 2015. Cordaid apoya estos objetivos pero considera que el enfoque descrito en el Proyecto del Milenio es demasiado tecnocrata. La pobreza se interpreta sobre todo como la falta de capital, conocimiento o capacidad que debe solucionarse por medio de la cooperación al desarrollo. Este enfoque es una perspectiva unilateral sobre las dimensiones (macro) económicas de la pobreza y presta poca atención a las dimensiones sociales y políticas.

En la práctica de nuestras contrapartes en el Sur, a menudo la pobreza es el resultado de la exclusión y la injusticia. Las desigualdades de poder son un fenómeno arraigado en las instituciones económicas y políticas, tanto a nivel nacional como internacional. Esto significa que los resultados de las políticas benefician sistemáticamente a las élites. Las relaciones desiguales de poder mantienen la pobreza y llevan a que los frutos del desarrollo económico y la democratización no lleguen a los más débiles de una sociedad.

Esto ha incrementado las desigualdades entre países y dentro de ellos (véase el Informe del Banco Mundial 2006, 'Equidad y desarrollo'). Un periodista del *Financial Times* comparó la situación en 2001 con una limusina larga que pasa por un ghetto. En la limusina están los países occidentales y el Japón, afuera está el resto del mundo. La reciente historia de muchos países en vías de desarrollo muestra un patrón de exclusión. Una élite se ha apoderado de un estado poscolonial y lo utiliza para amasar riqueza y poder, no para invertir en servicios básicos como salud y educación. Muchas veces el tener petróleo, oro o diamantes es una bendición para esta élite pero una maldición para la población, especialmente cuando estalla una lucha armada por acceder a estos recursos. Pocos países en vías de desarrollo han logrado construir estados que funcionen bien. Mayormente vemos lo contrario, estados frágiles y fallidos. Un estado que funcione apropiadamente es de suma importancia para los ciudadanos porque la legislación y la gobernabilidad crean las condiciones necesarias para la inclusión y la justicia social.

Debido a los vertiginosos cambios, estrechamente relacionados, en nuestro entorno, la pobreza se ha convertido en un blanco en movimiento. Para poder responder al dinamismo

del entorno, Cordaid analiza la pobreza en relación con la vulnerabilidad. Ser vulnerable significa: no poder anticipar, enfrentar, resistir las consecuencias de amenazas externas o recuperarse de ellas; amenazas naturales, como terremotos y sequías, y las que crea el hombre, como conflictos, el dumping de alimentos y la degradación del medio ambiente. Las personas en una posición marginal son más vulnerables a las amenazas externas. Se ven frente a amenazas que están fuera de su influencia: la hipercompetencia en el mercado, cambios climáticos, terremotos, violencia, la propagación de enfermedades infecciosas como el vih/sida y un estado fallido que resultan en la falta de una seguridad elemental y de servicios básicos. La atención enfocada en la vulnerabilidad, proviene de las experiencias de Cordaid en vincular la ayuda de emergencia con la ayuda estructural.

Cordaid maneja el concepto de la gestión del riesgo de desastres. Esto significa que en una fase temprana, antes de que ocurra un desastre inminente en los países en cuestión, se hace un análisis de riesgo centrado en los pobres y se elabora planes de emergencia.

Las organizaciones sociales en el Sur han crecido notoriamente en las últimas décadas y desempeñan un papel significativo pero su posición está bajo la presión del enfoque de los ODM, la globalización y la agenda de seguridad.

Es cada vez más frecuente que los gobiernos del Sur coloquen a las organizaciones sociales en posición de subcontratistas o ejecutoras de la política gubernamental. Igualmente, los gobiernos exigen alinearse más con la política gubernamental.

<sup>2</sup> Thomas Friedman 'Het gouden keurslijf', Lemniscaat, 2000

Los donantes bilaterales refuerzan crecientemente esta tendencia al canalizar sus recursos a través del apoyo presupuestario. La agenda de seguridad da lugar a un enfoque instrumental de la democratización y el desarrollo de la sociedad. Se da mayor importancia a un estado estable que pueda garantizar la seguridad que al contenido democrático. La lucha contra el terrorismo lleva a controlar más a las organizaciones de la sociedad civil y a restringir su autonomía. Esto conlleva una reducción del espacio en el que se influye en políticas.

La globalización ha borrado las fronteras de la cooperación al desarrollo. Las organizaciones sociales tienen más contrapartes pero también más competidores por la acción del mercado. Esto obliga a muchas de ellas a reconsiderar su función. ¿Se acoplan al mercado u optan por un rumbo más político? La posición cambiante de las organizaciones sociales en el Sur tiene consecuencias para el papel de las organizaciones en el Norte. Tienen que elegir. ¿Se unen al enfoque tecnócrata de los ODM y se concentran en mejorar la capacidad de ejecución y la transferencia de conocimiento? ¿Optan por un rumbo independiente y se disponen a compartir los riesgos inherentes en el ataque a las causas estructurales de la pobreza? Cordaid ya eligió.

De igual forma, cambia rápidamente el contexto holandés en el cual operamos. Hay amplio apoyo social en Holanda a la cooperación al desarrollo. Pero también se confía menos en el gasto de las organizaciones de cooperación.

La gente siente que el dinero no se destina de la forma más efectiva posible y que el perfil de las organizaciones de cooperación más grandes no es suficientemente transparente. En relación con los requisitos impuestos a las organizaciones,

se ve una clara diferencia generacional. Muchas veces, las generaciones de mayor edad apoyan una ‘buena causa’ por un sentido religioso del deber. La tradición de hace muchos años inspira la confianza de estos donantes en la organización y son menos exigentes en cuanto a la justificación. Empero, son justamente las generaciones más jóvenes, las que muchas veces se involucran por motivos ideológicos o de realización personal, las que exigen más. Los nuevos donantes quieren que una organización adopte una posición clara con un fervor reconocible y con resultados concretos. Además, el donante quiere ser un actor activo para dar una interpretación a la identidad propia. Este nuevo compromiso ha surgido por varias razones: no sólo se trata de criticar el orden establecido, sino que ahora el idealismo se combina con el interés propio y da una interpretación a la identidad. La recaudación de fondos es un desafío importante y lo será cada vez más en un mercado estable en donde opere una cantidad creciente de organizaciones. Por eso se ve crecer iniciativas privadas; iniciativas para recaudar fondos de grupos de ciudadanos u organizaciones para una causa dada, trabajo de voluntariado en el Sur o apoyo directo a ciertos proyectos con ayuda de amigos o colegas. En este momento, existen 15.000 fundaciones de este tipo en Holanda. En el sector empresarial, vemos que la filantropía ha tornado a modalidades complementarias de cooperación. El sector privado internacional también considera que los países en el Sur son futuros mercados. El gobierno holandés fomenta esta idea porque opina que el sector empresarial tiene una clara función en el desarrollo económico y la lucha contra la pobreza.

Otras instituciones (como hospitales, bancos, cooperativas de viviendas y municipios) también muestran interés en la

cooperación al desarrollo. Antes se trataba, ante todo, de apoyar un proyecto aislado pero ahora las instituciones prefieren iniciativas ligadas a su propio ámbito de pericia y a su actividad principal. La asistencia ya no se limita a aportes financieros sino que cada vez más se centra en suministrar servicios, conocimiento, redes y pericia. Vemos así que hay bancos holandeses involucrados en micro crédito y que las compañías de seguros apoyan con su pericia a los sistemas de seguros en el sector de salud (en el Sur). Por último, observamos que en Holanda se dedica cada vez más atención a los problemas de pobreza y exclusión que están ‘cerca de casa’. Entre otras cosas, esto tiene que ver con el hecho de que el aparato estatal se retira. Los ciudadanos y las organizaciones holandesas quieren esforzarse por tomar iniciativas concretas en el área social.

## 2.2 Estrategia

Cordaid quiere lograr que los marginados tengan la capacidad de mejorar el control sobre su vida y su entorno para que así tengan mayores oportunidades de funcionar en la sociedad. Cordaid cree en la fuerza de las personas para mejorar su destino por sí mismas. Es prioritario fortalecer la propia capacidad y cambiar las relaciones de poder que mantienen la desigualdad y la pobreza. Las estrategias de estos grupos y sus organizaciones son el punto de partida de la política de apoyo de Cordaid. La estrategia de Cordaid se adapta a las circunstancias cambiantes basándose en las lecciones aprendidas. Cordaid está pasando por una transición, de ser una organización donante que responde a solicitudes de

proyectos a ser una organización de financiamiento estratégico que fomenta innovaciones, une fuerzas e influye en políticas. Este cambio de estrategia empezó en el período estratégico anterior y se perseguirá con ímpetu en el período 2007 - 2010. Dicha evolución se da por tres motivos. Resulta de nuestro análisis de que el financiamiento de proyectos aislados tiene muy poco impacto, sobre todo para modificar las relaciones de poder. Para esto, se tiene que aunar fuerzas y enfocar simultáneamente varias estrategias de intervención: lucha directa contra la pobreza, desarrollo de la sociedad e influencia en políticas públicas. Se necesita una masa crítica para lograr cambios sociales. En segundo lugar, se responde a los deseos de las organizaciones contraparte que necesitan que Cordaid se comprometa más y que requieren de un diálogo más relacionado con el contenido. También quieren que Cordaid asuma un papel activo en promover vínculos y procesos de aprendizaje en la red de contrapartes. En tercer lugar, concuerda con los cambios en la plataforma de apoyo en Holanda, donde la gente quiere más que dar dinero, quiere poner el hombro. Para llevar la estrategia modificada a la práctica acertadamente, se necesita más iniciativas empresariales con enfoque social, tanto en la organización como en la red de contrapartes. La iniciativa empresarial social es necesaria para poner en marcha el cambio social. Se trata de una iniciativa empresarial social que intenta comenzar algo nuevo, que se arriesga y no tiene miedo de abordar asuntos complejos. En Cordaid se ha comenzado rediseñando el proceso para ampliarle el espacio a la iniciativa empresarial social y reducir la burocracia y los costos en un 15% (véase el capítulo 5 Organización y calidad).

El proceso primario de Cordaid consiste en invertir en justicia social por medio de:

- financiamiento estratégico de las organizaciones contrapartes;
- vínculos y aprendizaje en la red de contrapartes;
- influencia en políticas a nivel nacional e internacional;
- organización del compromiso en Holanda  
(véase también el capítulo 3).

La estrecha vinculación de la red de contrapartes con los grupos vulnerables es el fundamento de la estrategia. La solidaridad con los grupos marginados se encuentra arraigada en la historia de Cordaid y el pensamiento social católico; en el pasado, influyó en Cordaid a la hora de elegir a sus organizaciones contrapartes. Por su parte, desde su lucha por la justicia social, las organizaciones contrapartes han señalado el rumbo a la política de Cordaid. Cordaid trabaja sobre la base de los conocimientos y las experiencias en temas de años anteriores. Los temas eran atención a la salud, paz y conflicto, calidad de la vida urbana, acceso a mercados y vih/sida. Una lección importante es que el trabajo en los temas se hacía de una forma demasiado aislada, mientras que, por ejemplo, el acceso a salud es esencial para la reconstrucción en áreas posconflicto o el acceso al micro financiamiento, es importante para las personas que viven con vih/sida. De 2007 a 2010, los temas se integrarán desde la perspectiva de incluir a grupos vulnerables. Esto nos ha llevado a formular diez programas concretos en los cuales se cubre uno o más temas. Estos diez programas significan que el esfuerzo de Cordaid sigue concentrándose. Los temas se formulaban con demasiada amplitud y eran aplicables a muchos países. Los programas son concretos y sólo se aplican en países en donde la red

(en lo posible) tiene una masa crítica suficiente para cambiar las relaciones de poder. En los países en donde la red no constituye una masa crítica, las relaciones con las contrapartes irá disminuyendo gradualmente. Los diez programas forman un conjunto coherente que se aboca a incluir grupos vulnerables en la administración, la reconstrucción, la atención a la salud y la economía.

Los programas se han formulado desde la perspectiva de los grupos vulnerables.

Lo que ellos quieren es:

- ▶ una sociedad donde no sufran marginación política o social:
  1. Identidad y diversidad en sociedades pluriformes
  2. Acceso a servicios básicos en los barrios pobres
  3. Niños y jóvenes en la ciudad
- ▶ una sociedad que pueda responder a desastres y conflictos:
  4. Gestión del riesgo de desastres y desastres naturales
  5. Reconstrucción y prevención de conflictos en sociedades inviables
- ▶ una sociedad en la que tengan mayor capacidad de combatir enfermedades, entre otras, vih/sida, y en la que reciban los buenos cuidados que necesitan:
  6. Acceso a salud
  7. Atención a los grupos más vulnerables
  8. Capacidad de combatir el vih/sida
- ▶ una sociedad en la cual puedan mejorar su ingreso y mantener la seguridad alimentaria:
  9. Pequeños productores en el mercado
  10. Acceso a servicios financieros

A partir de 2007, se lanzará el programa en crecimiento 'Mujeres y violencia'.



Las contrapartes de Cordaid apoyan a los habitantes de barrios marginales en sus negociaciones con gobiernos (locales) para acceder mejor a servicios básicos como el agua.

# Opciones de políticas

## 3.1 Introducción

La corresponsabilidad y la interdependencia han tomado el lugar de la caridad y de la ausencia de compromisos como fundamentos de la cooperación al desarrollo. Se reemplaza el tráfico unidireccional tradicional entre pobre y rico por una asociación recíproca y horizontal. La participación es empoderamiento. La cadena de ayuda es más que una relación financiera. Es el conjunto de las conexiones entre las propias organizaciones sociales y con otros actores en su entorno.

### Cordaid distingue cuatro actividades claves:

1. *financiación estratégica*: el apoyar financieramente a las organizaciones contrapartes en base a un análisis de inclusión de los grupos vulnerables;
2. *influencia en políticas*: junto a las organizaciones contrapartes, influir en líderes y en quienes son responsables de formular políticas con miras a lograr incluir a los grupos vulnerables;
3. *vinculación y aprendizaje*: el promover nuevas relaciones de colaboración entre las organizaciones contrapartes y otros actores de la sociedad, además de procesos de aprendizaje e innovación dentro de la red de contrapartes;
4. *organización del compromiso en Holanda*: ampliar el compromiso al ofrecer una perspectiva de actuación acorde a la necesidad: donación, acción conjunta puesta a disposición de los conocimientos.

Estas actividades no son aisladas sino que hay que realizarlas coordinadamente; las diferentes entidades desempeñan un papel en este esfuerzo. La complementariedad es el concepto clave; no solamente en el Sur sino también en el Norte.

En este capítulo se explica la elaboración de la estrategia para la política de contrapartes, el financiamiento estratégico

(incluyendo la influencia en políticas), la vinculación y aprendizaje y el compromiso en Holanda.

## 3.2 Política de contrapartes

Cordaid forma parte de una red, amplia y variada, de organizaciones sociales, desde el teatro callejero en Colombia y un sindicato de trabajadores de plantaciones de té en Sri Lanka hasta una cúpula eclesial de salud en Uganda. El eje central de la red de contrapartes son los valores fundamentales compartidos, como la dignidad, la solidaridad, la subsidiariedad y el buen servicio.

Las organizaciones contrapartes aprecian el apoyo de Cordaid porque consideran que es confiable, leal y flexible. El compromiso a largo plazo y el financiamiento institucional (*core funding*) de Cordaid permiten a las organizaciones seguir desarrollándose.

Cordaid considera que la diversidad y la continuidad de la red de contrapartes son impulsos hacia el futuro. Con el paso del tiempo, las relaciones se han ido basando en la comprensión y la confianza mutuas. Al mismo tiempo, es una debilidad en términos de innovación; las relaciones tienden a inmovilizarse bajo el peso del pasado. Es por esta razón que Cordaid fomenta el aprendizaje activo y nuevas modalidades de cooperación en la actual red de contrapartes y busca nuevas organizaciones que puedan jugar un papel innovador (véase 3.4 Innovación a través de vínculos y aprendizaje).

### Enfoque organizacional

En el marco del enfoque organizacional, Cordaid seguirá diferenciando entre las formas en que gestiona sus relaciones. La gestión de relaciones – modalidad contractual, forma de financiamiento, inversión de tiempo, diálogo – se alinearán con los objetivos y la índole de la relación. En el caso de las relaciones para un proyecto por única vez, el énfasis está en las actividades y los resultados, mientras que tratándose de las relaciones para programas, se presta más atención a un diálogo sobre el contenido y el aprendizaje.

En lo que concierne a las relaciones con contrapartes estratégicas, se habla de una relación recíproca plena y las contrapartes apoyan la innovación en Cordaid. El análisis del contexto es la base para seleccionar a organizaciones individuales, continuar la relación con ellas y conformar la red. Cordaid desea diversidad en las relaciones de cooperación: además de las diferentes organizaciones sociales, Cordaid también quiere fomentar lazos con individuos, grupos, empresas y gobiernos. La cooperación no se limita a organizaciones que trabajan con grupos marginados y excluidos sino que también se dirige a los actores de cambio o, específicamente, a las élites y a los que detentan el poder. En principio, el apoyo financiero directo se limita a las organizaciones sociales. Cordaid verifica los siguientes elementos en cada organización individual:

- Clara y legítima posición en la sociedad;
- Antecedentes comprobados y resultados demostrables;
- Relevancia en relación con las opciones del plan estratégico;
- Calidad de gestión y de administración financiera.

## Desarrollo de capacidad de las organizaciones contrapartes

En la mayoría de las relaciones con contrapartes, Cordaid financia actividades de desarrollo de capacidad en el área de estrategias y políticas, planificación, gestión (financiera), monitoreo y evaluación. Los avances se miden en base al escrutinio de la organización, que consta de 30 indicadores divididos en seis dimensiones de desarrollo organizacional. Para cada organización contraparte se completa la inspección de la organización al principio y al final de un financiamiento. Esta dinámica fue iniciada en 2005. Después del período de financiamiento, los puntajes se comparan con los puntajes iniciales para comprender el efecto de los esfuerzos por desarrollar capacidad. Anualmente se analizan los puntajes de las contrapartes por programa, para poder ajustar la política en fortalecimiento de capacidad. A partir de 2007, se llenará el escrutinio organizacional para todas las organizaciones contrapartes.

El desarrollo de la sociedad es el marco para fortalecer la capacidad (véase también 3.3). Es decir, no se busca, como prioridad, el extender la capacidad de ejecución que tienen las organizaciones individuales, a pesar de que sí se lo desea como impacto. Se trata de fortalecer a la sociedad civil en su conjunto.

Cordaid trabaja con expertos tanto del Sur como de Holanda para fortalecer la capacidad de las organizaciones contrapartes. Se continúa transformando el trabajo con cooperantes para que, de cubrir períodos extensos, pasen a ser misiones más cortas, dando mayor énfasis a contratar a expertos del Sur. Asimismo, se está viendo nuevas modalidades de asistencia

técnica. Un ejemplo consiste en vincular a organizaciones y empresas en Holanda con organizaciones en el Sur para que intercambien conocimientos, pericia y redes, vigorizando así los conocimientos y la capacidad de las contrapartes. Cordaid prescinde del financiamiento del PSO para fortalecimiento de capacidades porque no se otorga de forma efectiva y, por ende, no cuadra con la aspiración de mejorar en un 15% la eficiencia de los procesos de trabajo.

## Gestión financiera

El punto de partida de la gestión financiera es que las organizaciones contrapartes tengan una estrategia financiera sana. Esta estrategia depende de la índole de las actividades de la organización; la de un hospital, que tiene un contrato de servicios con el gobierno y que cuenta con contribuciones propias, es diferente a la de una organización que aboga por pacientes con Sida o a la de una institución micro financiera. Recaudar fondos localmente es importante para mejorar la sostenibilidad financiera. Los resultados del trayecto de innovación Recaudación de Fondos a Nivel Local se emplean para toda la red de contrapartes, con un énfasis en los países de ingresos medios que tienen más posibilidades de recaudar fondos locales. En 2008, las contrapartes en 15 países incursionarán en la recaudación local de fondos. La elección de diversidad en las relaciones de cooperación va de la mano de estrategias flexibles de financiamiento. Un ejemplo es la creación de fondos especiales para procesos de aprendizaje, o actividades relativas al trabajo en redes, dentro de los programas. Además, se intenta lograr una coherencia aún mayor entre donaciones, préstamos y garantías. En el caso de ciertos tipos de apoyo financiero, por ejemplo, para instituciones micro

financieras, se analiza cada financiamiento para ver si hay otra parte que, bajo ciertas condiciones, esté dispuesta a cubrir parte del financiamiento.

## Política de países

La solidaridad con grupos pobres y vulnerables es el hilo conductor en la política de concentración de países. La política es signo de la cantidad de países de concentración por programa. Los programas sólo se llevan a cabo en aquellos países en que la red de contrapartes tiene (en lo posible) una masa crítica suficiente. En promedio, hay 13 países por programa. Considerando que los países de concentración son diferentes para cada programa, la cantidad total de países de concentración (36) es igual que la del período 2003 - 2006 (véase el Apéndice 2 Lista de los países de concentración). Cordaid continúa con su política de destinar 50% de sus recursos, como mínimo, (excluyendo la ayuda de emergencia) a África. En base al ingreso per cápita promedio de la población, Cordaid tiene tres países de concentración: a saber, Brasil, India y Sudáfrica, considerados países de ingreso medio. Mas, esto no es motivo para dejar de trabajar en estos países porque detrás de estas cifras sobre el ingreso medio se esconden grandes desigualdades. El papel de la sociedad civil en un país de ingreso medio es diferente si se lo compara con el de un país de ingreso bajo. Tal como señalara una contraparte india en una mesa redonda, su organización se enfoca más en prevenir las 'fugas' del sistema, es decir, luchar contra la corrupción, que en luchar directamente contra la pobreza. Es justamente en los países de ingreso medio, de régimen democrático y cuya economía crece, en donde hay oportunidades para que las organizaciones sociales trabajen

en las desigualdades. Por esta razón, en los países de ingreso medio, Cordaid apuesta más a las estrategias de intervención en torno al desarrollo de la sociedad y a influir en políticas que a luchar directamente contra la pobreza. Las organizaciones contrapartes de los países de ingresos medios son, además, vitales para lograr vínculos y aprendizajes efectivos.

### Ayuda de emergencia

En la actualidad, Cordaid brinda ayuda de emergencia a gran escala en las áreas post-tsunami, Pakistán del Norte, la región de los Grandes Lagos, Afganistán, Sudán y las regiones que sufren de sequía en África del Este y del Sur. Las organizaciones contrapartes proporcionan la mayor parte de la ayuda de emergencia y una parte más pequeña se canaliza a través de proyectos autogestionados. Cordaid tiene capacidad para dar ayuda de emergencia humanitaria en tres desastres al año (véase el capítulo 4, programas 4 y 5). A largo plazo, la forma más efectiva de dar ayuda de emergencia consiste en fortalecer la capacidad local de brindar ayuda de emergencia pero también de prepararse mejor para enfrentar desastres. No obstante, muchas veces sólo después de ocurrir una catástrofe es que se cuenta con recursos. Cordaid quiere invertir en fortalecer la capacidad local en gestión de desastres. En 9 países que están notoriamente expuestos al riesgo, Cordaid invertirá en gestión del riesgo de desastres en el 70% de las organizaciones contrapartes. Para ello, aprovechará las experiencias del trayecto de vinculación que se iniciara en el anterior período estratégico.

En las áreas en donde se brinda ayuda de emergencia, Cordaid se reúne con militares que participan en intervenciones internacionales. Cordaid mantiene un diálogo abierto, tanto

con militares holandeses como con los de otros países, sobre la complementariedad de las funciones y los mandatos de las ONGs y de los militares. En Holanda, Cordaid (junto a ICCO y Pax Christi) dialoga con los ministerios del interior y de defensa sobre temas de reconstrucción, seguridad y desarrollo. En los países pertinentes se analiza, caso por caso, la mejor forma de relacionar a las autoridades diplomáticas y de defensa y a las organizaciones de cooperación al desarrollo.

### Religión e iglesia

Se reconoce cada vez más la positiva contribución que hacen las organizaciones de inspiración religiosa a la lucha contra la pobreza. Esto ha resultado en un acercamiento cauteloso entre los mundos de la religión y del desarrollo. En Holanda, Cordaid es un actor activo en el centro de conocimiento Religión y Desarrollo y también en el foro de conocimiento, del mismo nombre, del ministerio de relaciones exteriores.

Cordaid se esfuerza por unir fuerzas progresistas de la comunidad católica mundial alrededor de la solidaridad y la justicia. Es éste el afán en la red de contrapartes y en la relación con CIDSE y Caritas. Cordaid ofrece una plataforma de encuentro, diálogo y colaboración. En estos tiempos de polarización religiosa y fundamentalismo, Cordaid se esfuerza por reconciliar. Las religiones mundiales comparten un sinnúmero de valores humanos que, justamente, pueden ser el puente que se tienda sobre las divergencias entre las diferentes civilizaciones. Cordaid invierte en relaciones y diálogos con organizaciones islámicas, hindúes y de otras religiones. En 2010, por lo menos 45% de la red de contrapartes serán organizaciones de inspiración religiosa; por el momento, ya se sobrepasa un 40%.

### Género

El creciente fundamentalismo en las religiones mundiales amenaza el progreso logrado en las últimas décadas en el área de la igualdad de género. Cordaid se opone a esto en la red de contrapartes y prosigue con fuerza la política de género. Los avances se miden escrutando la sensibilidad de género que se introdujo en 2005. En 2010, 80% de todos los programas y contrapartes será sensible al tema de género, en contraste con 45% en 2004. Se sigue las recomendaciones de la evaluación a las organizaciones de mujeres y al desarrollo de la sociedad civil. La cantidad de organizaciones de mujeres en la red aumentará en 10% para llegar al 20%. La violencia contra las mujeres es consecuencia externa de la desigualdad de género. Se estima que una de cada tres mujeres está sujeta a maltrato; una cantidad asombrosa. En el programa de crecimiento 'Mujeres y violencia' (véase el capítulo 4) Cordaid úna los conocimientos y las fuerzas de la red para combatir la violencia.

### Vih/sida

El vih/sida perturba a las sociedades. En el programa 8 se apoya a organizaciones de salud que se abocan a prevenir y cuidar y que trabajan en contra de que se estigmatice a los pacientes con sida. En los países que muestran un alto grado de contagio, el vih/sida afecta a todas las organizaciones; baja la producción agrícola, el profesor no se presenta a clases, cada día hay entierros. En todos sus programas en estos países, Cordaid concentra su atención en las consecuencias del vih/sida; asume su responsabilidad como donante. En coordinación con las contrapartes SAN!, se redactó directrices para apoyar a las organizaciones contrapartes en elaborar e implementar políticas de vih/sida en el puesto de trabajo. En base a las

experiencias de programas piloto en Uganda e India en 2006, las directrices para toda la red de contrapartes entrarán en vigencia a partir de 2008.

### **Análisis y gestión de riesgo**

El trabajo de Cordaid y las organizaciones contrapartes se realiza en un entorno complejo y a veces hostil. Los esfuerzos por cambiar las relaciones de poder que mantienen la injusticia y la exclusión o por denunciar la corrupción pueden encontrar bastante resistencia. Además, los conflictos que estallan, el vih/sida que se propaga o las sequías pueden anular en poco tiempo los avances logrados.

Cordaid está consciente de los riesgos inherentes en su trabajo y en el de sus contrapartes. A pesar de que, junto a ellas, toma medidas para limitar los riesgos, por ejemplo, analizando conflictos o planificando la gestión del riesgo de desastres, se sigue dependiendo en gran medida de factores externos.

En un entorno de mucho riesgo, en donde las posibilidades de lograr resultados a corto plazo son limitadas, Cordaid continua solidarizándose con los grupos más vulnerables.

#### **Alianzas estratégicas y redes internacionales**

Las redes internacionales juegan un papel cada vez más importante, en el contexto de la globalización, en los ámbitos de la formulación de políticas, el desarrollo de conocimientos y la innovación. El acelerado crecimiento de las micro finanzas en el mundo entero, después del éxito del Grameenbank en Bangladesh, se debe, en parte, a la presencia de una sólida red de ONGs. Cordaid ha suscrito alianzas estratégicas con organizaciones (internacionales) y forma parte de coaliciones y redes (véase lista en el Apéndice 3). Para Cordaid, las alianzas estratégicas y las redes cumplen una función esencial

en influir en políticas (véase 3.3) y en innovar (ver 3.4). Las alianzas estratégicas y las redes internacionales complementan la red de contrapartes porque aportan otros conocimientos y contactos. Las organizaciones contrapartes en los barrios marginales aprovechan los conocimientos del IHS para definir su estrategia con el gobierno local u otras entidades. En todos los programas, Cordaid trabaja en coordinación con una o más alianza(s) o redes (véase el capítulo 4). Con organizaciones afines como Cafod, Misereor y Trocaire trabajamos en torno a la armonización entre donantes, alineando nuestras formas de trabajo y políticas de apoyo; intercambiamos información y compartimos experiencias.

### **3.3 Financiamiento estratégico**

El financiamiento estratégico consiste en dar apoyo financiero a las organizaciones contrapartes en base a un análisis de inclusión de los grupos vulnerables. Cuando hablamos de inclusión, hay factores externos e internos que intervienen en la posición de los grupos meta.

Ante notorios factores internos, si los grupos vulnerables y marginados no tienen la fuerza necesaria, temporalmente o por motivos estructurales, para salir de su situación, las intervenciones se orientarán sobre todo a la ayuda de emergencia, a los programas de atención y a desarrollar capacidad. En esta situación, se presta relativamente más atención a luchar directamente contra la pobreza pero siempre en combinación con otras estrategias de intervención. Si los factores externos pesan más, por ejemplo, en un sistema represivo en donde los grupos marginados no tienen

suficiente espacio para convertirse en ciudadanos plenos, las intervenciones se dirigirán particularmente a crear un entorno favorable. En este contexto, desarrollar la sociedad civil y cabildear son más importantes que luchar directamente contra la pobreza, aunque sí tienen relación con este tema.

### **La Lucha Directa contra la Pobreza**

La lucha directa contra la pobreza generalmente ocurre a través del suministro directo de servicios. Algunas organizaciones que proporcionan servicios en la red de contrapartes trabajan de modo tradicional, en cuanto su grupo meta tiene poco poder directo de decisión. Para mejorar el acceso a los servicios y su calidad, es crucial optimizar el poder de decisión de los pobres y excluidos. *Making services work for the poor* del Banco Mundial (2004) muestra el modo en que mejoran el acceso a los servicios y su calidad cuando quienes suministran servicios tienen que rendir cuentas al usuario. En la atención a la salud, fortalecer la demanda es un ejemplo de la forma de mejorar la influencia que tienen los pacientes en la calidad de la atención. Las organizaciones pueden desarrollar programas demostrativos para suministrar servicios, priorizando el acceso, la calidad y la rendición de cuentas al grupo meta. Así, en sus esfuerzos de cabildeo tendrán el derecho a hablar a gobiernos y a otros actores.

### **Desarrollo de la sociedad civil**

La justicia es la base para la cohesión social y la restauración de relaciones en una sociedad. Las organizaciones sociales que se abocan a incluir grupos vulnerables fortalecen la cohesión social y producen 'capital social'. El capital social es el bien común de un grupo de personas, con el cual se abordan normas

compartidas de reciprocidad y confianza y la construcción de redes para facilitar acciones coordinadas. De esta manera, es más fácil solucionar problemas colectivos y crece la conciencia de las interrelaciones.

En estados frágiles y fallidos, no se dan las condiciones para que las organizaciones sociales puedan anclar sosteniblemente sus aspiraciones de justicia en la legislación y la administración. Por lo tanto, desarrollar la sociedad y formar el estado resultan complementarios. Cordaid y su red de contrapartes se oponen a la tendencia, descrita en el capítulo 2, de subordinar la democratización y el desarrollo de la sociedad a una agenda de seguridad en la que se prioriza la formación del estado y la estabilidad. Una democracia fuerte es mayor garantía de seguridad que un estado que no es democrático. Una sociedad civil fuerte es un pilar importante bajo una democracia efectiva y sostenible, como lo revela el estudio de Freedom House, '*How freedom is won: from civic resistance to durable democracy*' (2005). Además de los institutos e instituciones formales, Cordaid también se dirige a la cultura y a las estructuras informales que mantienen la desigualdad de poder, para citar un caso, las normas culturales informales.

Cordaid maneja el Índice CIVICUS de la Sociedad Civil (ISC) como base para determinar la estrategia de desarrollo de la sociedad por país. En 2008, se elaborarán estrategias para todos los países para los cuales hay un ISC. Cordaid se aboca explícitamente a ampliar el poder de decisión de los ciudadanos en los procesos de toma de decisión. La evaluación de la participación social (2006) muestra la relevancia y efectividad de este enfoque. Cordaid seguirá las principales recomendaciones de la evaluación. El desarrollo de la sociedad es el marco para fortalecer la capacidad de las organizaciones

contrapartes (véase 3.2). Contribuimos a la capacidad organizacional e institucional de organizaciones, redes y alianzas.

### **Influencia en políticas**

Desde la visión de Cordaid, la influencia en políticas surge de experiencias concretas de grupos meta y organizaciones, por ejemplo, al incluir a grupos marginados o al promover modelos alternativos de atención para estos grupos. Cordaid pone en contacto a organizaciones contrapartes que se centran especialmente en ejecución con organizaciones que tienen experiencia en cabildeo; así se fortalecen sus intervenciones para influir en políticas. Las organizaciones de cabildeo que tienen insumos claros desde la práctica y contactos directos con la ciudadanía organizada gozan de mayor legitimidad. Cordaid invierte en mejorar la capacidad de cabildeo de 140 contrapartes en 20 países. El porcentaje de la influencia en políticas en el gasto total aumentará del 13 al 20% en 2010. Se trata de un extenso paquete de cooperación que cubre actividades de concienciación, investigación, logística, acceso a la Internet y políticas de prensa, de reunir organizaciones para que aprendan y se fortalezcan mutuamente, ampliar su base de poder y fortalecer su capacidad de negociar.

Cordaid considera que el monitoreo del presupuesto es una estrategia efectiva para influir en políticas. Una porción cada vez mayor de los fondos bilaterales de donación pasa por el apoyo presupuestario y está sujeta a la armonización entre donantes (véase *Declaración de París sobre la efectividad de la ayuda*). Sin embargo, es cardinal el constatar que el dinero se destina realmente a la educación o a la atención local a la salud. En el estudio '*Beyond data*' (2005), realizado como parte

del trayecto de innovación Vinger aan de Pols, se sistematizó las experiencias con el monitoreo del presupuesto de algunas de nuestras contrapartes.

El estudio, basado en experiencias en Zambia, Uganda, Camerún, Ghana y Bangladesh, muestra las condiciones en las cuales el monitoreo es un instrumento efectivo para insistir en que tanto los gobiernos receptores como los donantes se atengán a sus promesas de luchar contra la pobreza (véase también el estudio '*Beyond data*'). En 2010, Cordaid apoyará activamente a contrapartes en 15 países para que monitoreen su presupuesto.

Para las organizaciones contrapartes es importante que el propio Cordaid juegue un papel más importante en influir en políticas y adopte posiciones más claras. Nuestras actividades de cabildeo parten de la realidad de las contrapartes de Cordaid en cada programa. Cordaid está con las contrapartes, asume responsabilidad, adopta posiciones y comparte los riesgos con las contrapartes. Las alianzas estratégicas y las redes desempeñan un papel esencial; no podemos hacerlo solos. La formulación de políticas es un proceso que sobrepasa fronteras.

Si se desea influir en este proceso, es preciso trabajar en un marco de redes que sobrepase estas fronteras. Jugamos un papel activo en CIDSE y Caritas, con miras a trabajar juntos en influir en políticas a nivel de la UE.

Cordaid está representado en la instancia ejecutiva de CIDSE y ayuda a definir la agenda, amén de cooperar con organizaciones temáticas, como Pax Christi y WEMOS, para influir en políticas en las áreas de paz y conflicto, y atención a la salud, respectivamente.

## Probar la pobreza con la Canasta de Necesidades Básicas

En comparación con los meses anteriores, la harina de maíz en los mercados zambianos era 20% más cara en noviembre de 2005 mientras que la haba era 10% más barata, al igual que el jabón. Los precios de la electricidad, el agua y la vivienda no variaron. Los salarios de los empleados del sector público, como profesores, enfermeros y policías tampoco cambiaron (unos 100 dólares por mes) mientras que el pago a jornaleros o guardias en la ciudad bajó a menos de 25 dólares por mes. Los investigadores del Jesuit Centre for Theological Reflection (JCTR) en Zambia, una contraparte de Cordaid, definen mensualmente los costos de un paquete sencillo de abastos que permiten que una familia de seis miembros sobreviva en la ciudad. Además de los víveres básicos, toman en cuenta el precio del carbón, el jabón y el detergente y los costos de la electricidad, la vivienda y el agua. En octubre llegaron a un monto de 1.348.860 kwacha (USD 282). El total es la llamada Canasta de Necesidades Básicas, que significa que una familia puede comer y vivir pero no puede enviar a sus hijos a la escuela, acudir al hospital o utilizar el transporte público. Las sumas mensuales del JCTR, que se publican fielmente y reciben comentarios en los periódicos en Zambia, muestran claramente que incluso una familia de ingreso promedio, aunque fijo, apenas se las puede arreglar en Zambia sin caer a un nivel que está bajo la línea de pobreza. La Canasta de Necesidades Básicas es un instrumento influyente en Zambia para mostrar las consecuencias que tiene la política macroeconómica sobre la gente común y corriente. Las cifras muestran sin ambages la forma en que repercuten la carga de la deuda y las recetas de FMI y el Banco Mundial en la gente común.

Si los gobiernos quieren y/o pueden invertir poco en la educación o en la atención a la salud, además de mantener bajos los salarios,

## 3.4 Innovación a través de vinculación y aprendizaje

La innovación es un factor crucial en la lucha contra la pobreza. Cordaid invierte en vinculación y aprendizaje para mejorar la capacidad de innovación en la red de contrapartes. Al vincular a las organizaciones contrapartes entre sí y con otros actores, se las pone en contacto con nuevos conceptos y tecnologías. Se trata de vínculos tanto Sur-Sur como Norte-Sur. Cordaid facilita el intercambio a través de la organización y el financiamiento de visitas de trabajo, talleres y discusiones en el Internet. Este encuentro genera nuevos conocimientos y formas de trabajo.

Aprender es un proceso continuo basado en experiencias. Los resultados, buenos o malos, son el punto de partida para aprender en la práctica. ¿Qué es lo que funcionó bien, qué es lo que fracasó y por qué? Los resultados se reflejan en informes, evaluaciones y estudios.

En cada programa formulamos, junto a las contrapartes, un trayecto de innovación que se alinea con la práctica de las organizaciones contrapartes. Coordinamos los trayectos de innovación con aliados estratégicos y redes en el Sur y el Norte. Invertimos en la capacidad de aprendizaje dentro de nuestra red de contrapartes, por ejemplo, al pedir a investigadores del Sur que sistematicen y vinculen las experiencias de las contrapartes. Se seguirá apoyando a las contrapartes a fortalecer su sistema de PPME (Planificación, Presupuestación, Monitoreo, Evaluación) en relación con los trayectos más amplios para el desarrollo organizacional e institucional. En este sentido, se trabaja lo más posible

en coordinar con organizaciones del Sur para fortalecer la capacidad y el desarrollo organizacional. Los institutos académicos desempeñan una función crucial en la vinculación y el aprendizaje. En los años venideros, Cordaid quiere una relación de cooperación más estructural con dos institutos académicos por lo menos. Ellos pondrán su pericia, en investigar y educar, a disposición de Cordaid y sus contrapartes y ellas y Cordaid pondrán sus experiencias prácticas a disposición de los institutos académicos. Un ejemplo de una relación que ya se da es la alianza con IHS. En los trayectos del aprendizaje, se sistematiza los resultados de informes de proyectos, evaluaciones de programas y estudios. Nos basamos en nuestro sistema PPME, donde se visibiliza los resultados de las organizaciones contrapartes a nivel del grupo meta y de la sociedad. Cordaid invierte más en evaluaciones de programas, para lo cual se trabaja en el marco de Partos.

## 3.5 Complementariedad

La complementariedad es una situación deseable en la que diferentes entidades, empresas, gobiernos y organizaciones sociales se complementan y logran más en base a opciones conscientes. La complementariedad no necesariamente implica una colaboración directa, como es el caso de una relación de socios. Si supone conciencia y conocimiento de las diferentes funciones que desempeñan las empresas, el gobierno y las organizaciones sociales. La concertación y la alineación a nivel de países (con las embajadas) y regiones tiene como fin ampliar la complementariedad, la cual no implica que no puedan surgir conflictos o contradicciones entre las diversas partes.

Tanto en el Sur como en Holanda, Cordaid se empeña por lograr complementariedad con las diferentes entidades. El aspecto central de la complementariedad entre el gobierno holandés y Cordaid es democratizar las relaciones entre el gobierno y la población en el Sur. La democratización es más que instituciones políticas formales, también significa participación social en la toma de decisiones a nivel local, meso y nacional. El gobierno holandés trabaja 'desde arriba' por medio del gobierno y fomenta la gobernabilidad en el país receptor. Cordaid trabaja 'desde abajo' por medio de organizaciones sociales y fortalece la sociedad civil. Para Cordaid, la política holandesa contribuye a un entorno facilitador y favorable que permite democratizar desde abajo. Esta complementariedad se interpreta de distintas maneras en cada país, dependiendo de los sectores o temas en que trabajan Cordaid y el gobierno holandés. Cordaid participa en acuerdos de trabajo con las embajadas.

Para optimizar la complementariedad con los varios esfuerzos holandeses, las organizaciones de cofinanciamiento y las embajadas en los países que tienen una política de cooperación bilateral se informan entre sí sobre las iniciativas a implementar. En países en donde hay acuerdos de trabajo, a saber: Ghana, Tanzania, Haití y Surinam, Cordaid coordina un encuentro anual en el que las organizaciones holandesas de cooperación deliberan con la embajada. Como un siguiente paso, Hivos, Novib, Cordaid, ICCO y Plan proponen elaborar en 2009 una agenda conjunta de cooperación en cuatro países a acordar con el ministerio.

Hivos, ICCO, Novib y Cordaid trabajan juntos en MicroNed para que el apoyo a las instituciones micro financieras sea más efectivo y a mayor escala. En esta relación, Cordaid coordinará

el apoyo sectorial en Bolivia, Uganda, Malawi y Vietnam en los próximos años. En relación con el desarrollo y el intercambio de conocimiento, Cordaid se enfocará en las remesas y en influir en políticas. MicroNed quiere lograr complementariedad con la banca comercial, en donde las organizaciones de cooperación al desarrollo cargan con riesgos y costos iniciales y en donde el crecimiento se financia luego con capital privado.

### **3.6 Compromiso social: solidaridad y asociación**

Cordaid distingue diferentes grupos meta en la sociedad holandesa. Además de los donantes y el público en general, Cordaid se dirige a los responsables de formular políticas, políticos, redes católicas, nuevos ciudadanos holandeses, instituciones educativas, gobiernos locales, empresas, bancos, fondos patrimoniales, fundaciones y clubes de servicio. Antes ya se había señalado que hay mucho movimiento en las bases, que son cada vez más críticas y que indican con más insistencia la forma en la que quieren contribuir a nuestro trabajo. Cordaid responde a esta tendencia y se reubica en la sociedad holandesa. Las empresas y las instituciones se enfocan cada vez más en iniciativas ligadas a sus propias actividades centrales y a su propia pericia: la complementariedad es un concepto clave en esto. Cordaid aprecia a estos actores por sus posibles aportes específicos a la lucha contra la pobreza estructural.

les hacen imposible a los grupos mayoritarios enviar a sus hijos a la escuela o ir al médico.

Con su estudio mensual, el JCTR ha adquirido prestigio tanto entre los políticos como con el Banco Mundial y FMI. Ahora que a Zambia se le ha otorgado un alivio a su deuda, el JCTR también registra el monto mensual que destina el gobierno a los servicios sociales y verifica si esto realmente mejora la situación de las familias. Ahora también se está elaborando una Canasta de Necesidades Básicas para el área rural, donde la gente muchas veces sobrevive sin acceso alguno a servicios básicos.

Muweme Muweme, investigador – economista del JCTR, se reúne regularmente con colegas de Washington. 'Por una parte, simplemente mostramos la forma en que la gente tiene que luchar para sobrevivir, la situación de las familias mes a mes pero vamos más allá: lo que significa para los padres tener que privar a sus hijos de lo que necesitan: seguridad, comida, escolarización. ¿Cómo puedes transmitir los valores que son la base de nuestra nación – honestidad, responsabilidad, amor a los demás y respeto - a la siguiente generación si apenas logras sobrevivir tú mismo? Si ves que el trabajo duro no rinde, que la esperanza y la confianza en uno mismo no se ven retribuidas sino que cada vez se frustran, entonces ¿Qué tipo de sociedad estás construyendo?

JCTR juega un papel influyente en las recientes discusiones sobre una nueva constitución en Zambia. Muweme: 'No puedes hablar de derechos civiles si las necesidades básicas no están satisfechas. Nosotros presionamos para que se incluyan los derechos económicos, sociales y culturales en la Constitución. Como una nación que hace de los valores de la familia su bandera, tienes que asegurar que la gente pueda criar decentemente a sus hijos.'

## Margriet y Memisa/Cordaid: la revista y la buena causa

'Esforzarnos por causas buenas es para nosotros consecuencia lógica de lo que somos y de lo que hacemos', opina la redactora en jefe de Margriet, Anneliese Bergman. 'Margriet es un título con corazón, para lectoras con corazón. Todo lo que hacemos tiene que ver con compromiso; tener una actitud positiva ante la vida y tratar de que la vida sea lo más agradable posible para los demás y con ellos. Así que hace años estamos trabajando en torno a causas buenas, siempre desde un compromiso a largo plazo. El mundo de Memisa/Cordaid está muy cerca de la lectora de Margriet. Si bien es cierto que es un mundo que, sobre todo, se halla en países lejanos, al mismo tiempo está muy cerca porque se trata de ayuda médica, pues es justamente en esos países que las mujeres y los niños son los más vulnerables. Son los que más necesitan esta ayuda y, obviamente, muchas de nuestras lectoras también son madres. Esto ya de por sí crea un lazo.' La relación de colaboración con Memisa/Cordaid se refleja en una edición anual especial de 24 páginas que se adjunta a la edición navideña de Margriet. Jacqueline Bal de Memisa/Cordaid: 'Nuestro objetivo es, ante todo, ampliar el apoyo social para lo que hacemos. Gracias a esta edición especial podemos lograr que sea algo tangible para el público de Margriet. Así también podemos contar algo más. Por ejemplo ¿Cuáles son los valores y normas culturales que influyen en el problema, qué influencia ejerce la situación política en el lugar? De esta forma, puedes enfocar mucho mejor un problema como el Sida, en lugar de limitarte a decir que es algo grave y que hay gente que se está muriendo. Cada año, visitamos los proyectos de salud de Memisa/Cordaid con algunas personas, para que los redactores vean y sientan la forma en que damos ayuda médica estructural y sensibilización, y el impacto sostenible que esto tiene en la salud de las madres y los niños. Con los relatos consiguientes y el tono positivo con que Margriet cuenta y comparte esos graves problemas, se llega a un público grande (con un tiraje de 400.000 ejemplares, Margriet tiene un alcance bruto de 2 millones de lectores).

De esta manera se une fuerzas en la sociedad holandesa. Cordaid opta por un enfoque diferenciado en el que el incremento del compromiso social es el objetivo central. Por una parte, Cordaid quiere responder así a la necesidad de los ciudadanos, empresas, municipios y otras instituciones de los Países Bajos de expresar su sentido de solidaridad y unión. Por otra parte, quiere asegurar que estas expresiones de solidaridad contribuyan a la efectividad de los esfuerzos en el

Sur. Cordaid desea incrementar el compromiso social mediante las siguientes actividades:

### I) Información y educación sobre desarrollo

La información se centra en los donantes y el público en general y tiene como objetivo ampliar y profundizar el apoyo social a la cooperación al desarrollo y en especial al trabajo de Cordaid. Cordaid invierte en una creciente transparencia hacia los donantes y hará todo lo posible por hacer visible sus resultados y su valor agregado. De esta forma, Cordaid busca ratificar la elección y reforzar la confianza de los donantes.

*La ampliación es por medio de campañas públicas y acciones:*

- La atención de la televisión, la radio, periódicos, revistas y el Internet
- Por medio de relaciones con terceros, como la revista Margriet, emisoras, embajadores, Comité Nacional 4 y 5 de mayo, Lotería Nacional de Código Postal, etc.
- No sólo son los resultados los que se comparten con un público amplio sino también los dilemas. Los primeros resultados concretos en esto se lograron al rendir cuentas sobre los fondos para el tsunami, véase el sitio web [www.nadetsunami.nl](http://www.nadetsunami.nl).

*La profundización es por medio de campañas de información hacia los propios donantes:*

- Se rinde informe sobre los programas en las revistas para donantes (Con un tiraje de 150.000, Mensen in Nood Nieuws con 100.000, Kinderstem nieuws con 60.000 y Vastenakte/Cordaid Vrijwilligersbrief con 5.500; un tiraje total de 315.500). En los próximos años se prestará más atención a la retroalimentación a los resultados. Se publica un informe anual resumido en la revista para los donantes.
- Encuentros de donantes, ferias de campaña y el grupo consultivo de voluntarios de Vastenakte/Cordaid. Estos encuentros fomentan contactos directos con los donantes más comprometidos. Durante estos encuentros, hay intensos debates sobre los programas, las campañas, los resultados y los dilemas. Estos encuentros son un instrumento valioso para profundizar el apoyo social.
- Sitios en el Internet acerca de los fondos (543.000 visitas anuales), en donde hay retroalimentación sobre los resultados y en donde se puede encontrar información actualizada sobre las campañas.
- Participación activa de los donantes en campañas como el Jubileo y la campaña 'Maak het Waar'.
- Programas de televisión que llegan indirectamente a los donantes (por ejemplo, Kruispunt en Netwerk)

### Valores meta 2007 - 2010:

- Cada año, hay 10 encuentros de donantes y ferias de campaña con un promedio de 100 visitantes
- En 2010 aumentó en 25% la cantidad de visitas a los sitios web
- Hay seis campañas públicas grandes cada año

## **2) Educación sobre el desarrollo**

El propósito de la educación sobre el desarrollo es informar a niños y jóvenes sobre las condiciones de vida en el Sur, lograr que tengan mayor conciencia sobre su propia función en el mundo y alentarlos a contribuir a una sociedad mundial solidaria.

Desde Cordaid, la importancia estratégica de la educación sobre el desarrollo es grande, no sólo en vista del envejecimiento de las bases naturales y la necesidad consiguiente de invertir en grupos meta, nuevos y jóvenes, sino también en vista de nuestro mandato de contribuir a una sociedad mundial solidaria.

### **Valores meta 2007 - 2010**

- Cada año, 278.000 alumnos de escuelas primarias utilizan el material educativo. A partir de 2007, aumentará en un 10% la cantidad de alumnos alcanzados.
- Cada año, 130.000 alumnos de escuelas secundarias usan el material educativo (desarrollado en coordinación con Thieme Meulenhoff). De 2007 a 2010, aumentará en un 10% la cantidad de alumnos alcanzados.
- Se prevé el intercambio educativo entre las escuelas aquí y las contrapartes de Cordaid (proyecto Xplore), a partir de la gestión escolar 2006/2007.
- Desarrollo de material educativo / planes de estudio con, por lo menos, un instituto de educación superior y/o universidad a partir de la gestión escolar 2007/2008 (dependiendo de los resultados del estudio de mercado).

## **3) Movilizar compromiso en el cabildeo**

Cordaid quiere movilizar el compromiso de sus bases para reforzar su trabajo de cabildeo. Involucramos a los donantes y al público en general en las relaciones que ya existen entre diferentes sociedades en el mundo para que las integren en su forma de vivir y se esfuerzen de manera activa para ello. Cordaid responde a la creciente conciencia de cohesión mundial y a la necesidad de que las empresas, municipios, sindicatos, cooperativas de vivienda e individuos expresen su sentido de solidaridad y unión.

### **Valores meta 2007 - 2010**

- Crecimiento del 20%, entre 2007 y 2010, en las cifras de respuesta de recolección de firmas, acciones SMS, campañas.

## **4) Recaudación de fondos**

Cordaid quiere lograr una combinación óptima de los recursos de sus donantes (institucionales), por una parte, y sus programas y contrapartes, por otra. Para Cordaid es de vital importancia lograr un compromiso sólido. Los 370.000 donantes que le dan apoyo financiero a Cordaid son una clara señal de compromiso. Por ello, Cordaid se enfocará más en los ciudadanos e instituciones que quieren aportar con otros recursos (conocimiento o pericia) a los proyectos o a las contrapartes de Cordaid.

### **Valores meta 2007 - 2010**

- Crecimiento en un 8% en la cantidad de donantes nuevos.
- La cantidad total de donantes activos aumenta en 30.000.
- Cordaid aspira a que los 32 millones que obtuvo en 2005, al recaudar fondos entre donantes e instituciones donantes

(excluyendo a SHO-Tsunami y al aporte de la Lotería Nacional de Código Postal), llegue a 36 millones en 2010. Cada año, los fondos de Cordaid organizan 10 a 15 campañas en promedio para recaudar dinero.

- En sus esfuerzos por recaudar fondos, Cordaid trata de llegar a la mayor cantidad posible de público holandés. Para ello, recauda fondos entre diferentes grupos meta.
- Cordaid invierte en acciones hechas a medida para donantes institucionales como instituciones educativas, empresas, órdenes y congregaciones. Para el período que concluye en 2010, Cordaid quiere lograr un crecimiento promedio del 10% por año, en el caso de los donantes institucionales, en relación con el ingreso en 2005 (de 4,5 a más de 9 millones de euros).
- Cordaid aísla a las empresas a suministrar aportes financieros, empresariales e innovadores a la cooperación al desarrollo. Entre 2007 y 2010, un mínimo de 40 empresas pondrá su pericia a disposición mediante la red de Cordaid.
- Los clubes de servicio ponen a disposición su pericia y experiencia para identificar y monitorear proyectos para el fondo de contrapartida CSF. Entre 2007 y 2010 serán 500 clubes de servicio como mínimo.
- Cordaid construye una red de otras instituciones (medios de comunicación, gobiernos locales, hospitales) que aportan su pericia específica en beneficio de las contrapartes y los programas. Por lo menos 20 instituciones habrán puesto su pericia a nuestra disposición.

## **5) Apoyo para iniciativas privadas**

Cordaid apoya las iniciativas en Holanda para la cooperación al desarrollo que contribuyan a la lucha contra la

pobreza en el Sur. Así también se apoya la ampliación y el fortalecimiento de la plataforma de apoyo social en Holanda a la cooperación al desarrollo. Aprovechando sus experiencias en el Sur, Cordaid también quiere usar las iniciativas privadas en la propia Holanda para contribuir a la lucha contra la pobreza y la exclusión.

#### **Valores meta 2007 - 2010:**

- Se apoya un promedio de 500 iniciativas privadas por año (Linkis/frontoffice, con un presupuesto de 6 millones de euros).
- Estos grupos reciben asesoría para elaborar propuestas de proyectos y monitorear actividades.
- 7 redes de organizaciones de emigrantes (con 120 solicitudes de proyectos por año) reciben acompañamiento y apoyo.
- 300 voluntarios se esfuerzan en actividades concretas para las organizaciones contrapartes en el Sur a través del programa *Deel je Talent* (Comparte tu talento).
- Cada año, 100 jóvenes adquieren experiencia mediante intercambios con las contrapartes en el Sur (programa Xplore).
- Se apoya 40 iniciativas anuales en Holanda que se abocan a luchar contra la pobreza, especialmente entre grupos de población negra, emigrantes y refugiados.
- A través de la oficina *Maatwerk bij Terugkeer*, cada año se ayuda a 100 refugiados, y a aquellos cuyas solicitudes de asilo fueron rechazadas, a volver voluntariamente a su país de origen.

#### **6) Asociaciones**

En una relación de asociación, las partes involucradas aúnan conocimientos, capacidad y recursos desde sus propias funciones y responsabilidades. Logran más en asociación de lo que lograrían trabajando por su cuenta.

Las asociaciones suponen que todas las partes involucradas son capaces de mirar más allá de sus propios límites, de ver sus propios intereses desde la perspectiva de un conjunto (un interés) más grande y de hacer conexión.

Cordaid opina que el enfoque de responsabilidad social empresarial es una buena oportunidad para mejorar el impacto de las empresas en la lucha contra la pobreza. Al mismo tiempo, Cordaid quiere aprovechar el valor agregado de las empresas, en cuanto a su fuerza innovadora, su espíritu empresarial y su enfoque en resultados. Las relaciones en asociación son una manera de aprovechar estas oportunidades.

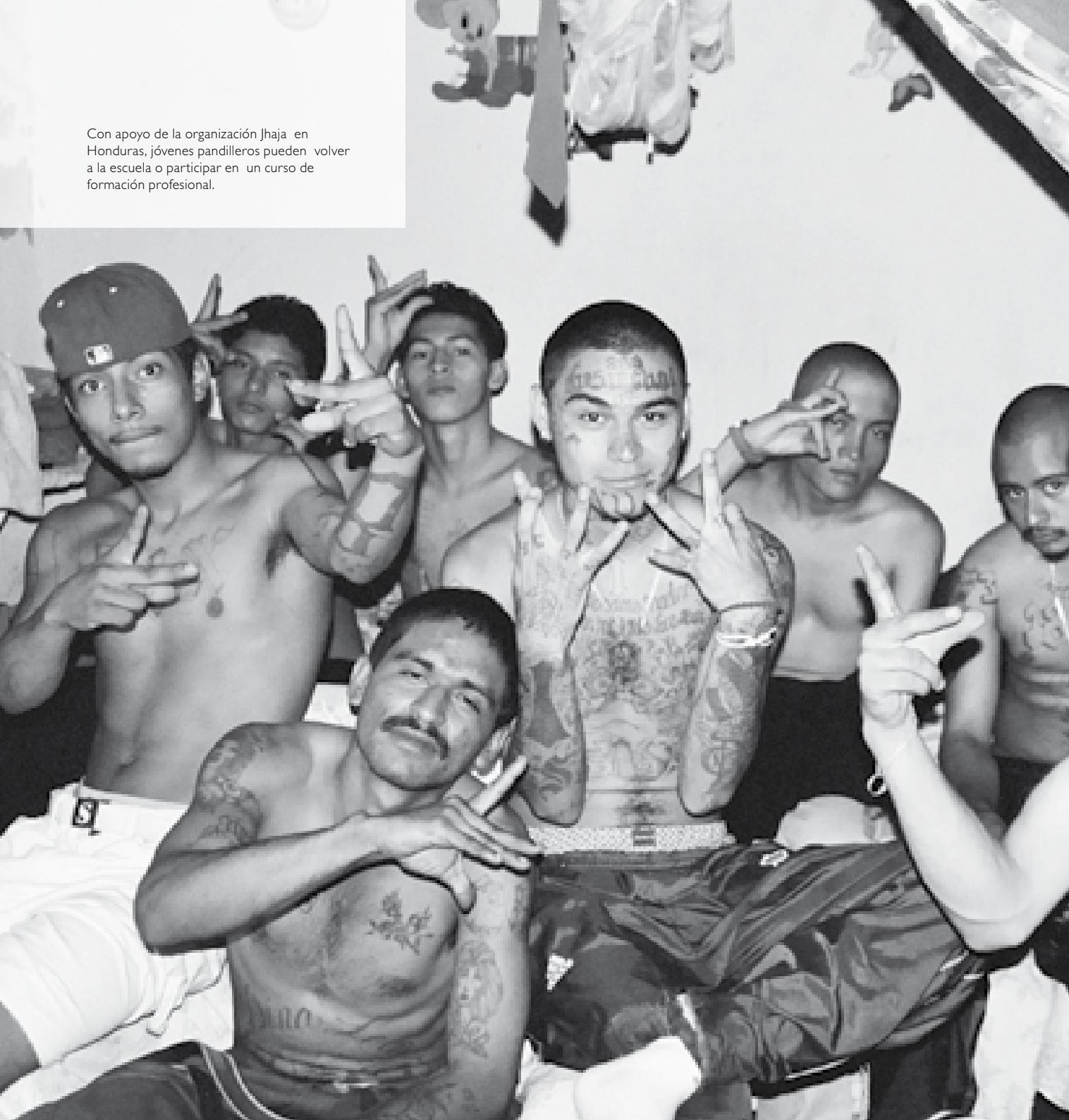
Cordaid se esfuerza por que no se pierdan la visión y los intereses de las organizaciones contrapartes ante las empresas (grandes). Aquí también juegan un papel las relaciones desiguales de poder. Cordaid tiene una extensa variedad de relaciones con el sector empresarial. En la red holandesa, esto va desde la recaudación de fondos, el auspicio y la disponibilidad de personal hasta la pericia en luchar contra la pobreza en el Sur. Algunos ejemplos son el papel activo de Cordaid en la coalición de la soya, donde se negocia las directrices para una producción sostenible. Asimismo, la asociación con el sector agrícola holandés ha contribuido al nacimiento de Agriprofocus. Con las contrapartes en el Sur, Cordaid desarrolló un programa para colaborar con el sector de la pequeña y mediana empresa (PYME). A la fecha participan 25 empresas, sobre todo en la cadena agro-empresarial (café, piña, etc.). Los pequeños campesinos, las empresas privadas y las organizaciones sociales trabajan juntas para fortalecer las conexiones en la cadena de producción – procesamiento – comercialización. El apoyo de

Cordaid se centra en fortalecer la posición de los pequeños agricultores o productores de la cadena. Junto a una empresa dada, los pequeños agricultores trabajan como productores por contrato para mejorar la productividad y calidad del producto y así tener acceso al mercado.

En el período 2007 – 2010, Cordaid quiere lograr asociaciones complementarias con ocho entidades, por lo menos, de otros sectores o ramas: el sector privado y la banca, institutos

académicos, administradores / fondos patrimoniales, gobiernos locales y otras instituciones como clubes deportivos o los medios de comunicación. Las asociaciones se desarrollarán en el marco de los programas. La división de las ocho entidades es la siguiente: Cordaid desarrollará una relación de colaboración estructural con un mínimo de tres empresas y un banco:

- con un banco comercial en torno al tema de la inversión social
- con el sector privado en relación al tema de los jóvenes empresarios o la pequeña y mediana empresa
- con el sector privado en torno a la gestión del riesgo de desastres. Cordaid quiere una relación de colaboración estructural con cuatro instituciones, por lo menos, como gobiernos locales y medios de comunicación (las combinaciones según la categoría profesional).
- con gobiernos locales sobre el tema de los procesos administrativos y la descentralización.
- con los medios de comunicación en torno a procesos de reconciliación (por ejemplo, en Colombia y en las zonas palestinas).



Con apoyo de la organización Jhaja en Honduras, jóvenes pandilleros pueden volver a la escuela o participar en un curso de formación profesional.

### **La Banca con Kinderstem (Voz del Niño)**

El hecho de que el departamento de Gestión de Relaciones viera la luz definitivamente en septiembre de 2005 dice bastante sobre los planes de Cordaid con las contrapartes, no tan evidentes en la sociedad de antaño. Una de estas contrapartes es el sector privado, con el cual hay una relación que data de hace mucho pero Cordaid quiere más. Marjolijn Wilminck, jefa del departamento más reciente de Cordaid: 'Queremos involucrar al sector privado de una manera estructural en la lucha contra la pobreza. 'No es novedad para Cordaid el buscar alianzas con el sector empresarial. Ya desde algún tiempo atrás se trabaja con este sector en base a proyectos, por ejemplo. Wilminck: 'Pedimos financiamiento para un proyecto o pericia relativa al contenido, por ejemplo, de un asegurador que pone su conocimiento a disposición para desarrollar sistemas de seguros en países en vías de desarrollo.' Además, se trabaja con el sector privado en los países en vías de desarrollo en el tema de los cultivos por contrato y ahora se ha comenzado a establecer asociaciones estratégicas a largo plazo con el sector empresarial. En opinión de Wilminck, por la atención que presta Cordaid a la gestión de relaciones se reconoce que Cordaid, por su cuenta, no podrá combatir la pobreza. La pericia externa es indispensable.

'Estamos interesados en las empresas que ya consideran que la responsabilidad social corporativa es una parte de su misión', dice Wilminck. Un buen ejemplo es ASN Bank, que desde hace cuatro años trabaja con cuentas de ahorro para jóvenes. Por cada cuenta que se abre, el banco transfiere diez euros al fondo de Cordaid llamado Kinderstem (Voz del Niño). Además, cada año destina un porcentaje de los ahorros depositados a proyectos de Kinderstem; esto ha generado un monto total de € 226.949. El año 2005 fue muy bueno: en comparación con 2004, la contribución de ASN Bank aumentó de €5.640 a €79.700. Con este dinero, se financia proyectos para niños de la calle en Camerún e India. Ewoud Goudswaard, director de ASN Bank: 'Los clientes que abren una cuenta de ahorro en nuestro banco para su hijo o nieto lo hacen en parte por esta conexión entre los niños aquí y los niños en los países en vías de desarrollo. Para nosotros es una linda combinación de dos áreas de pericia. Sabemos mucho de banca, Kinderstem sabe cómo gastar mejor el dinero que llega a través nuestro. Es perfectamente compatible con nuestra estrategia de asociaciones con organizaciones relevantes de la sociedad civil.'



Las mujeres dalit recolectan desechos aprovechables en Chennai, India.

# Programas

Los programas son el eje central de este plan estratégico; son la elaboración práctica de las opciones de políticas. El aspecto central de cada programa es incluir a un grupo vulnerable en la administración, reconstrucción, atención a la salud o la economía de su sociedad. El financiamiento estratégico, la vinculación y aprendizajes, el cabildeo y un mayor compromiso en Holanda se combinan coherentemente para lograr la inclusión.

Los programas son el foco para aunar fuerzas, también en Holanda. De esta manera, para citar un caso, en el programa de salud se enlazan las iniciativas privadas de hospitales y clubes de servicio en Holanda con organizaciones contrapartes en el Sur. No sólo se trata de dar dinero sino también pericia (por ejemplo, enfermeros domiciliarios, médicos, etc.). Un ejemplo es el hospital Albert Schweitzer en Dordrecht, que coopera con el hospital Holy Family Phalombe en Malawi.

La innovación y el aprendizaje tienen lugar al interior de los programas. Para cada programa se ha definido un trayecto de innovación que evalúa al programa.

La cantidad de programas es un reflejo de la extensa red de contrapartes; desde nuestra visión del desarrollo de una sociedad, esto es una fortaleza. Mientras más fuertes sean las relaciones entre las organizaciones sociales de diferentes sectores, más fuerte será la sociedad civil. Al invertir en vínculos y aprendizaje, Cordaid quiere aprovechar al máximo esta fortaleza.

Los programas tienen un fuerte enfoque regional. El Acceso a Salud (6) es un programa muy bien desarrollado en África del Este y del Sur, Niños y jóvenes en la ciudad (3) en América Latina y Asia, Atención para los grupos más vulnerables (7) en Europa del Este y Asia. En cada programa hay además una

concentración en cuanto a la cantidad de países y contrapartes. En países en donde el programa es demasiado pequeño, se está reduciendo gradualmente la relación con las contrapartes. Los programas son el nivel de gestión interna. Los presupuestos y la dotación de personal y otros recursos son tareas asignadas a los programas (véase también el capítulo 6). A continuación se describe brevemente los programas y se los explica con un ejemplo. Para la gestión interna, se elaboró un paquete de tareas concretas por programa y por estrategia de intervención a nivel de insumos (*input*), productos (*output*), resultados (*outcome*) e impacto. En los cuadros adjuntos se muestran los resultados a nivel de impacto. Abajo se dan ejemplos de indicadores que se aplican y verifican mediante las evaluaciones de programa.

# Identidad y diversidad en sociedades pluriformes

## Programa I

En muchos países, se viola los derechos civiles de las minorías étnicas o religiosas. Por lo general, las minorías no están muy bien organizadas y no tienen suficiente influencia política. La sociedad no considera que son ciudadanos plenos, falta cohesión social. Las minorías pierden cada vez más control sobre los recursos naturales y económicos y no tienen acceso a servicios básicos. Desaparece así la base de su sustento y su modo de vida. Los Estados en los que viven, muchas veces frágiles o represivos, no ofrecen garantías de pluriformidad a sus modos de vida y a sus culturas. Grupos étnicos o religiosos como los papúas o los pastoralistas se oponen terminantemente a la discriminación al optar por la autodeterminación y por un estilo propio de vida. Trabajan en alternativas viables para obtener ingresos y servicios; se organizan en su propio contexto social para crear instituciones sostenibles y perfeccionar leyes y regulaciones (inter)nacionales.

Desde su tradición, Cordaid tiene experiencia en el diálogo interétnico y se esfuerza por la emancipación de los grupos marginados. El desarrollo del liderazgo y las actividades de reconciliación tienen como objetivo restaurar las relaciones entre diferentes grupos. Los programas abocados al uso sostenible de la tierra y a la creación de cooperativas fortalecen la combatividad económica de las minorías. Cordaid coopera con Minority Rights Group (Grupo de Derechos de Minorías), Intrac, NCIV y Justitia et Pax en el ámbito del desarrollo de liderazgos y el fortalecimiento organizacional. Con Both Ends, se trabaja en Asia en el tema de productos forestales que no se pueden explotar como madera.

Se fomenta el desarrollo de conocimientos sobre la región y el desarrollo mediante la cátedra en Religión, Derechos Humanos y Cambio Social del ISS y, por medio del ISS, hay vínculos con

institutos teológicos académicos en el mundo entero. Con contrapartes como Kreddha y la iniciativa OVSE-Max van der Stoel se emprende actividades en el ámbito de la diplomacia silenciosa. El enfoque integrado de financiamiento estratégico, influencia en políticas y la ampliación del apoyo social ha generado resultados como el nombramiento en la ONU de dos voceros de los derechos humanos.

En Holanda, Cordaid ha ganado experiencia en el desarrollo de redes de emigrantes. Tanto desde estas redes como desde iniciativas privadas, se coopera con minorías étnicas y religiosas en el Sur.

En 2010, en 16 países, Cordaid mejoró palpablemente el acceso de las minorías a los recursos naturales y a los servicios básicos, amén de sus ingresos. Se fortaleció probadamente la cohesión social en estos grupos. El trayecto de innovación se aboca a la relación entre religión y desarrollo.

Estrategias	Lucha directa contra la pobreza	Desarrollo de la sociedad	Influencia en políticas
Resultados 2010	<p>Minorías mejoraron su acceso a recursos naturales, mercados y servicios básicos.</p> <p># pobres (minorías) tienen acceso a recursos naturales y servicios básicos, mejores ingresos</p> <p># porcentaje de mujeres</p>	<p>Las minorías participan más en la toma de decisiones políticas y económicas.</p> <p># organizaciones de minorías étnicas, culturales y/o religiosas</p> <p># porcentaje de mujeres</p>	<p>Los derechos humanos se cumplen mejor y hay mayor autonomía y autodeterminación para las minorías.</p> <p># países en donde mejoró la calidad del cumplimiento de las regulaciones sobre la autodeterminación para las minorías</p>

16 Países y cantidad de contrapartes por país: RCA (1), Chad (7), Nigeria (10), Etiopía (5), Kenia (12), Tanzania (3), Guatemala (11), Surinam (10), Georgia (8), Moldavia (3), Albania (3), Indonesia (39), Filipinas (16), Vietnam (7), India (23) y Sri Lanka (23)

## Emancipación de los dalit

Los dalit, conocidos como los 'intocables' o 'los sin casta', son más de 170 millones de personas y representan más de una sexta parte de la población india. Son la mayoría de los pobres en la India. La violencia, la discriminación y la exclusión social son pan de cada día para ellos. Cordaid optó por trabajar con los dalit desde el pensamiento social católico: la fe en la dignidad humana y el respeto por la diversidad. Para lograr una lucha efectiva contra la pobreza en la India, es preciso enfrentar la discriminación subyacente que se basa en castas y relaciones desiguales de poder. La organización de los grupos de dalit, primero en los estados sureños, se ha ido desarrollando en todos los estados. En 1998, los líderes de las diferentes organizaciones de dalit se reunieron y crearon una plataforma nacional, National Campaign on Dalit Human Rights (Campaña Nacional sobre Derechos Humanos de los Dalit), en la fase previa a la Conferencia Mundial contra el Racismo en 2001. Luego, el cabildeo internacional dio lugar a la creación de la International Dalit Solidarity Network (Red Internacional de Solidaridad con los Dalit), de la cual son parte organizaciones e individuos de los EE.UU. y la UE. Junto a Justitia et Pax Holanda y otros, Cordaid está en la Red Dalit Holanda que se opone a la discriminación de castas a través de campañas de sensibilización y apoyo a procedimientos jurídicos.

NCDHR trabaja en fortalecer sus bases en 15 estados de la India. Las contrapartes se enfocan en desarrollo de liderazgo, campañas para lograr un mayor apoyo social, capacitación de hombres y mujeres, denuncia de violaciones a los derechos sobre la tierra, y la violencia contra los dalit en los medios de comunicación. Los líderes y miembros de la red NCDHR son hombres y mujeres dalit.

En torno a la red hay una gran cantidad de organizaciones e individuos que apoyan la causa pero son los mismos dalit los que dirigen la lucha contra la discriminación de castas.

En este momento histórico en que el movimiento de los dalit se está desarrollando con ímpetu, Cordaid se enfoca en la diversidad dentro de las mismas redes dalit. Algunos grupos son más vulnerables y también sufren discriminación en su comunidad, por ejemplo, las mujeres y los discapacitados.

En base a la cooperación con Justitia et Pax Holanda, se puede ligar el cabildeo y el desarrollo de capacidad de las redes en la India (en las áreas de monitoreo de los derechos humanos, capacidad de cabildeo, investigación). El financiamiento se sincroniza con Christian Aid, CCFD, Pan para el Mundo y Dan Church Aid. Las actividades de cabildeo se realizan en conjunto para lograr un mayor impacto. La red CIDSE está ejecutando un estudio que describe la discriminación de castas en programas sobre el tsunami para poder actuar efectivamente dentro de la red eclesial contra la discriminación de castas. Cordaid ha modificado su tarea de financiar programas sueltos y opta por fomentar redes, vínculos entre actores, cabildeo y defensa. Cordaid espera que la participación de las mujeres y de los más vulnerables de la comunidad dalit se haya extendido en la red NCDHR para 2010. Junto a estos grupos específicos, Cordaid organizará campañas con organizaciones similares en Europa que luchan contra la discriminación.

# Acceso de los barrios pobres a servicios básicos

## Programa 2

La urbanización conlleva presión a los servicios básicos. Los gobiernos invierten más en servicios para el crecimiento económico de la urbe que para los barrios pobres. Debido a la tendencia a privatizar servicios básicos, los habitantes más pobres muchas veces ya no los pueden pagar. Esto conduce a una gran cantidad de conexiones ilegales de agua y electricidad que, al mismo tiempo, dan lugar a un despilfarro enorme, a riesgos de incendio y a contaminación ambiental.

Los habitantes de barrios pobres piden se asegure su subsistencia y un futuro mejor para sus hijos. Para ello, necesitan condiciones como la propiedad legal de sus tierras, vivienda, agua, alcantarillado, servicios sanitarios, sistemas de energía y colecta de basura. Los habitantes de los barrios pobres quieren organizarse para ser reconocidos como interlocutores. Los gobiernos locales y los políticos tienen que tomarlos en cuenta al tomar decisiones sobre sus barrios.

Los elementos centrales son el fortalecimiento de las organizaciones locales y una mayor participación de los habitantes pobres en la política urbana. Únicamente coordinando con otros grupos sociales, gobiernos, bancos y el sector privado es que se podrá mejorar el acceso a los servicios básicos. En este esfuerzo, las organizaciones de pobres pueden recurrir a préstamos de Cordaid, para lo cual se requiere desarrollar capacidad y liderazgo local en las organizaciones. A diferentes niveles gubernamentales de los propios países y en foros internacionales se llama la atención sobre las consecuencias para los pobres de, por ejemplo, las privatizaciones. Por medio de las coaliciones con centros académicos como el Institute for Urban Housing and Development Studies, universidades y organizaciones sectoriales pero también fundaciones y cooperativas de vivienda

como Intervolve, se tiene acceso a pericia y recursos humanos. Las compañías eléctricas y de gas, los consejos locales de agua, las empresas constructoras, los municipios holandeses y otros actores tocan la puerta de Cordaid porque quieren contribuir al desarrollo de los barrios pobres. Esto concuerda con el objetivo 7 de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, cuyo aspecto central son los servicios de agua y saneamiento para los pobres. El papel de Cordaid consiste en vincular la pericia y los fondos holandeses con las organizaciones de habitantes y los gobiernos locales en el Sur.

En 2010 mejoró la calidad de los servicios básicos que se suministra a habitantes de barrios pobres en 11 países. El porcentaje de mujeres en juntas vecinales y organizaciones ha aumentado en un 5%. Los habitantes de barrios pobres tienen voz y voto en la toma de decisiones sobre servicios.

El trayecto de innovación se enfoca en fortalecer la influencia de los habitantes de barrios pobres en el proceso de privatizar servicios.

Estrategias	Lucha directa contra la pobreza	Desarrollo de la sociedad	Influencia en políticas
Resultados 2010	<p>Los habitantes de barrios pobres mejoran su acceso a vivienda, alcantarillado, energía, servicios de colecta de basura.</p> <p># pobres (habitantes de barrios pobres) que tienen acceso a servicios básicos</p> <p># porcentaje de mujeres</p>	<p>Las organizaciones vecinales participan más en la toma de decisiones sobre servicios básicos. Mejora el enfoque conjunto para desarrollar servicios en la ciudad.</p> <p># organizaciones vecinales</p> <p># porcentaje de mujeres</p>	<p>Mejoras en las políticas locales y nacionales en relación con servicios básicos para los más pobres.</p> <p># países donde ha mejorado la política en el área de los servicios básicos</p>

11 países y cantidad de contrapartes por país: Angola (1), Malí (9), Camerún (6), Nigeria (3), Congo (4), Etiopía (8), Kenia (8), Sudáfrica (7), Bolivia (5), Brasil (5), Perú (7)

## Problemas urbanos en Filipinas

Los habitantes de los barrios pobres tienen un ingreso demasiado bajo, carecen de empleo y acceso a crédito, sus viviendas son de mala calidad y corren el riesgo de ser desalojados, no tienen acceso a servicios sanitarios y agua, y la contaminación pone en riesgo su salud. Hay leyes progresistas en Filipinas pero muchas veces se ejecutan de modo deficiente. Sólo uniendo fuerzas es que las organizaciones comunitarias, las ONGs, los gobiernos, el sector privado y los medios de comunicación pueden reunir suficientes recursos y conocimiento para ofrecer un futuro digno a los millones de pobres urbanos. En Filipinas, Cordaid trabaja sobre todo en la región Metro Manila y en el sur de la ciudad de Davao.

A principios de 2006, siete organizaciones estaban activas en Davao, ayudando a los habitantes de barrios pobres a obtener los títulos de propiedad de sus parcelas y a comprar tierras por medio de una hipoteca colectiva del Programa de Hipotecas Comunitarias, subvencionado por el gobierno. En vista de que los problemas de vivienda y de los derechos sobre la tierra son sólo una parte del problema, las contrapartes también trabajan en la temática de la generación de ingresos y el acceso a servicios básicos. Otros temas que se enfocan son el desarrollo y la federación de organizaciones comunitarias, el fortalecimiento de su capacidad de defensa y el fomento a la participación activa de la población en el gobierno local.

En 2005, como parte de su alianza estratégica con IHS, Cordaid organizó un estudio para examinar procesos. En este estudio, se examinó la política del gobierno y el papel de los diferentes actores en la administración urbana y en la ejecución de programas urbanos que benefician a los más pobres. Por falta de entendimiento y conocimiento de las posibilidades de cada uno, la cooperación todavía era limitada. El gobierno y

las ONGs han reflexionado sobre su función en el gobierno urbano y el desarrollo urbano. Un resultado concreto es la cooperación entre representantes de ONGs y la Federación de los Sin Techo en el Consejo de Vivienda Local.

En el Foro Urbano Mundial que se llevó a cabo en Vancouver en junio de 2006, Cordaid organizó un taller junto a IHS con representantes de ONGs de Davao sobre los posibles resultados de una política en beneficio de los pobres para lograr una ciudad habitable para todos. En 2006, se comenzará con un trayecto de género en Filipinas para entender mejor la inclusión del enfoque de género como una línea central en organizaciones y programas.

También habrá programas de capacitación en este tema. En 2010 habrá aumentado en un 5% la cantidad de participantes de barrios marginales en instancias municipales que se ocupan de la vivienda y los servicios básicos; y la calidad de los servicios de vivienda, procesamiento de basura y suministro de agua habrá mejorado significativamente en diez barrios.

# Niños y Jóvenes en la ciudad

## Programa 3

Los niños y los jóvenes representan más de la mitad de los habitantes de los barrios pobres que están en raudo crecimiento. En todas partes surgen los mismos problemas en barrios relegados: falta de educación, apoyo social, y empleo e ingresos – y no sólo en el caso de los mayores entre ellos. Los gobiernos municipales y los adultos toman decisiones que afectan a niños y jóvenes pero sin ellos. La sociedad ignora las iniciativas de jóvenes, cuya autoestima tiende a reducirse. Como respuesta, muchos jóvenes y niños buscan refugio en pandillas criminales y descargan sus frustraciones con violencia, tanto en la calle como en casa. Para las jóvenes es aún peor. Los niños y los jóvenes tienen sus propias ideas sobre el futuro y muchas veces saben muy bien 'qué es lo mejor para ellos'. Se centran en estrategias de supervivencia a corto plazo, para las cuales aprovechan sus talentos.

En los últimos años, Cordaid ha invertido mucho en las contrapartes con programas de acogida, apoyo y deportes que contribuyen al bienestar de niños y jóvenes. Estas actividades son un primer paso hacia una mayor confianza en sí mismos y hacia un empleo. Los niños en entornos vulnerables tienen derecho a atención y educación y a ser escuchados cuando se trata de su futuro. En siete países de África, América Latina y Asia se ha realizado estudios sobre (la falta de) participación de la juventud en el desarrollo de su ciudad. La investigación ha llevado a crear redes internacionales de organizaciones de jóvenes. Los jóvenes aprenden los unos de los otros, entre otras cosas a través de foros en el Internet, sobre la forma de desarrollar capacidad de liderazgo, acceder a fondos y ejercer presión.

Se promueve posibilidades para que las escuelas superiores, los gobiernos locales, la policía, los medios de comunicación y el sector privado se enlacen con jóvenes en el Sur. Por iniciativa de Cordaid, la organización sectorial MKB ha creado una fundación de apoyo a jóvenes empresarios en el Sur. Desde el 10 de enero de 2005, Cordaid recaudará 5 millones de euros por año a través del fondo autónomo Kinderstem para actividades específicas con niños de barrios pobres.

En 2010, mejoró el nivel de vida de niños y niñas en 11 países; son parte de sus propias organizaciones y han mejorado probablemente su seguridad, ingreso y empleo. La relación entre muchachos y muchachas es más igualitaria. Los jóvenes han vertido su propia opinión sobre la política implementada. En base a un cabildo internacional conjunto, los derechos de niños y jóvenes han mejorado en dos frentes.

El trayecto de innovación se centra en desarrollar un enfoque para proteger a los jóvenes de la violencia en situaciones extremas

Estrategias	Lucha directa contra la pobreza	Desarrollo de la sociedad	Influencia en políticas
Resultados 2010	Mejores condiciones de vida (educación, ingreso, alimentación, vivienda) para niños y jóvenes en la ciudad. <i># mejores ingresos para muchachos y muchachas en la ciudad</i>  <i># niños en situaciones de riesgo acogidos en servicios sociales</i>	Jóvenes fortalecidos revelan liderazgo y tienen organizaciones propias. Cantidad creciente de organizaciones sociales que se esfuerzan por mejorar la posición de los jóvenes.  <i># organizaciones de jóvenes</i> <i># porcentaje de muchachas</i> <i># organizaciones sociales</i>	Más protección a los derechos de niños y jóvenes y menos discriminación contra ellos.  <i># países donde ha mejorado la política local y nacional sobre jóvenes y niños</i>

11 países y cantidad de contrapartes por país: Camerún (6), Etiopía (6), Kenia (6), Sudáfrica (7), Bolivia (7), América Central (4 países) (15), Brasil (9), Perú (10), Filipinas (6), República Dominicana (8) e India (10).

## Redes de jóvenes en América Central

En América Central, las pandillas juveniles son la forma más estructurada en la que se organizan los jóvenes. En las dos últimas décadas, las pandillas juveniles se han difundido y armado y han empezado a operar a nivel transnacional. En Honduras, hay unos 40.000 pandilleros o mareros al interior de una población total de seis millones de habitantes.

Los pandilleros tienen entre 10 y 25 años. Las pandillas juveniles son el resultado de un proceso de exclusión social causado por la desintegración familiar, el desempleo, el consumo de drogas y el sentimiento entre los jóvenes de no tener futuro. El reprimirlos, sin atacar las causas que subyacen al fenómeno, no es efectivo. Por ende, es preciso ofrecer alternativas viables y prácticas a corto plazo que den oportunidades a la juventud, que está en situación de mucho riesgo, de convertirse en ciudadanos plenos y de escapar de la violencia. De allí que la organización Jhaja en Honduras tiene un programa de rehabilitación para jóvenes que simpatizan con las pandillas y para quienes las quieren dejar. Jhaja ha desarrollado un modelo, los 'barrios terapéuticos', en el que participan los habitantes de barrios, los integrantes de pandillas y la policía. Este enfoque prioriza el apoyo psicológico, la formación profesional, el empleo para jóvenes y su (re)integración en la familia. Jhaja ha tenido éxito en poner en marcha procesos de reconciliación entre los habitantes de barrios, las pandillas y la policía.

Un grupo de 20 antiguos pandilleros ha creado su propia organización de jóvenes. De esta manera, se ha logrado, a pequeña escala, volver a socializar y reintegrar a los antiguos pandilleros a la comunidad y la familia. Organizan campeonatos de fútbol para reunir a los jóvenes en los barrios y crear una relación de confianza entre los antiguos pandilleros y la comunidad. La mayoría de los pandilleros son varones, pero

las jóvenes también son parte del grupo meta de Jhaja. Se capacitó a un grupo de muchachas como panaderas y ahora son propietarias de una panadería y un restaurante.

Cordaid espera que, hasta 2010, diez organizaciones de jóvenes y para jóvenes en los cuatro países de América Central hayan desarrollado métodos comprobados para evitar que los jóvenes entren en la espiral de la violencia. Las organizaciones contrapartes han llegado a formar parte de la coalición centroamericana de ONGs que trabajan en cabildear en instancias internacionales para proteger a los jóvenes.

# Gestión del riesgo de desastres y desastres naturales

## Programa 4

Los desastres requieren respuestas rápidas. La ayuda inmediata de emergencia salva vidas. Mas, la ayuda de emergencia por si sola no es suficiente para responder a desastres naturales. Los desastres no sólo son eventos que afligen a la gente desde afuera. Rara vez se puede contener la violencia de la naturaleza y no se puede hacer nada si no llueve pero las consecuencias de los desastres son menos graves si la gente está preparada. Los segmentos más pobres de la población son los más vulnerables a los desastres porque tienen pocos recursos para invertir en prevención y protección complementaria. Los grupos reducen su vulnerabilidad analizando ellos mismos su situación ante posibles amenazas, creando sistemas de alerta temprana y siendo capacitados para situaciones de emergencia en cooperación con gobiernos locales. Los pobres también pueden cambiar las relaciones de poder si están más conscientes de sus derechos en los programas nacionales y en los presupuestos de prevención de desastres. Gran parte de la ayuda de emergencia viene de organizaciones locales; si se las involucra más en el análisis de riesgo y en la elaboración oportuna de planes de emergencia, se reduce la cantidad de víctimas entre los pobres.

Cordaid tiene capacidad para dar ayuda inmediata de emergencia humanitaria en tres desastres por año. También lida con desastres que resultan de conflictos. Esto se hace colaborando estrechamente con contrapartes locales y con la red Caritas. La ayuda inmediata de emergencia se refiere al envío de bienes de ayuda como carpas, mantas, alimentos y medicamentos, amén de ayuda para los refugiados, instalación de clínicas (móviles), bombas de agua y tanques. Esto permite a los grupos vulnerables reconstruir su vida más rápidamente y ganarse la vida por sí mismos.

Cordaid ha iniciado programas de gestión del riesgo de desastres con una gran cantidad de organizaciones contrapartes en Asia, África y América Central. Cordaid tiene amplia experiencia en vincular la ayuda de emergencia con la ayuda estructural, para la cual son eslabón las oficinas locales de Cordaid. Trabaja con una red de asesores e institutos de investigación y capacitación, por ejemplo, Rampenstudies Wageningen, Centro Climático de la Cruz Roja, IIRR, PNUD, ONU-Hábitat, Disaster Mitigation Institute India, Disaster Training institute Bangkok y la Universidad de Ciudad del Cabo. Junto a sus contrapartes, Cordaid ejerce presión en el ámbito del cambio climático, trabajando en estrecha coordinación con Klimaatbureau, en donde todos los beneficiarios de la Lotería del Código Postal llevan a cabo un programa conjunto en torno al cambio climático. En sus programas de ayuda de emergencia, Cordaid subraya la cohesión con un enfoque a mayor plazo: reducir la vulnerabilidad y fortalecer la gestión del riesgo de desastres. Es más, Cordaid presta atención a la compleja situación que se genera en casos de desastres naturales en áreas en conflicto (algunos ejemplos recientes son Atjeh, Sri Lanka y Sudán). La experiencia adquirida en la gestión del riesgo de desastres en este programa, abocado más bien a desastres naturales, fortalecerá el enfoque de Cordaid en el caso de desastres que surgen de conflictos, tal cual se describe en el capítulo 5. Hay acciones regulares de información para los donantes de Mensen in Nood/ Cordaid sobre las causas de desastres y la gestión de desastres.

En 2010, Cordaid brindará ayuda inmediata de emergencia en 12 países como máximo. La calidad de la ayuda de emergencia se prueba externamente con el Código de Conducta. En 9 países con un notorio perfil de riesgo, por lo menos 70% de las contrapartes ha desarrollado capacidad en gestión del riesgo de desastres. El trayecto de innovación se aboca a desarrollar modelos participativos para la gestión del riesgo de desastres.

Estrategias	Lucha directa contra la pobreza	Desarrollo de la sociedad	Influencia en políticas
Resultados 2010	<p>Más personas pueden sobrevivir un desastre y los grupos vulnerables son capaces de reconstruir su vida y ganarse la vida después de un desastre.</p> <p># pobres (afectados por un desastre) capaces de reconstruir su vida</p> <p># porcentaje de mujeres</p>	<p>Hay sistemas de alerta temprana y planes de emergencia en comunidades regularmente afectadas por desastres.</p> <p># comunidades con capacidad de gestión del riesgo de desastres</p>	<p>Los gobiernos (locales) están más conscientes de la gravedad de los cambios climáticos y de la relevancia de la prevención de desastres.</p> <p># países con una mejor política para la gestión del riesgo de desastres</p>

Gestión del Riesgo de Desastres: 9 países: Etiopía, Kenia, Malawi, Sudán, Uganda, América Central (4 países)

## Sequía en el Cuerno de África

La sequía en extensas zonas de Kenia y Etiopía es estructural. Millones de nómadas pueden vivir con la sequía; están habituados a caminar por horas con su ganado en busca de pasto y agua. Debido al cambio climático, la sequía es cada vez peor; a veces, apenas llueve o sólo llueve en un área pequeña. Las sequías son más prolongadas y a veces llueve tanto que hay inundaciones. Surgen conflictos en torno a las pocas fuentes de agua y áreas de pastoreo. Para evitar que la gente y los animales se enfermen y mueran de sed y hambre en épocas secas, se elaboró el Programa de Gestión del Ciclo de Sequía que fue posible iniciar gracias a un aporte único de 2 millones de euros de la Lotería Nacional de Código Postal. Hace tres años, Cordaid empezó en Kenia junto a 15 organizaciones contrapartes y el año pasado empezó a trabajar con tres organizaciones en Etiopía.

El programa ayuda a que las familias y el ganado de los nómadas pasen mejor la época seca y no dependan ya de la ayuda de emergencia. En época de lluvias, el agua se recolecta en pozos y estanques especiales para que haya suficiente agua en la época seca. Los veterinarios cuidan la salud del ganado con programas de vacunación y medicamentos para los animales enfermos. Se sacrifica el ganado excedente y la carne se reparte como ayuda alimentaria a niños desnutridos.

Las mujeres aprenden a establecer pequeñas industrias lecheras o invierten en producir joyas. Los grupos más vulnerables, como las viudas y los ancianos, reciben apoyo para volver a obtener ganado. Aprender a manejar conflictos en el grupo es parte del programa. Si la sequía dura más tiempo o si surgen conflictos muy graves, se brinda ayuda de emergencia hasta que la gente pueda volver a subsistir por sí misma. La relación con las organizaciones locales ha cambiado; hace tres años, las

organizaciones de ayuda de emergencia y las organizaciones estructurales trabajaban por separado, ahora hay un enfoque conjunto.

Cordaid quiere que, para 2010, el programa en Etiopía se haya expandido y sea administrado y ejecutado por las propias organizaciones de nómadas. Cordaid también quiere que el público holandés tenga mayor conciencia del impacto de los cambios climáticos en el Cuerno de África. Cordaid participa en la gran campaña climática 'Hier', un esfuerzo conjunto de 40 organizaciones sociales. Cordaid quiere influir en las políticas del gobierno y los donantes para que estén conscientes de los problemas (recurrentes) y ajusten su política y práctica en este sentido.

# Reconstrucción y prevención de conflictos en sociedades inviables

## Programa 5

Después de la Guerra Fría, la cantidad de conflictos internos ha ido en aumento. Hay una gran cantidad de partes combatientes involucrada en los conflictos. Muchas veces, las influencias regionales juegan un papel importante. Caen muchas víctimas en los conflictos y estos dan pie a que se viole derechos humanos a gran escala. De manera creciente, se considera que los conflictos amenazan la estabilidad internacional porque se les asocia con el terrorismo internacional. Las sociedades resultan muy dañadas por los constantes conflictos. Desaparece la cohesión social y ya no funcionan los servicios básicos.

La reconstrucción de una sociedad inviable en una situación posconflicto se ve obstaculizada por los intereses opuestos de quienes luchaban en los diferentes ejércitos, los refugiados (al volver), los desplazados, las mujeres, los jóvenes y los niños, que a menudo son maltratados y violados. También son grandes las fuerzas contrarias. El circuito de los empresarios que viven (ilegalmente) de los conflictos atrae porque promete dinero fácil y poder: el tráfico de armas y drogas, el comercio de minerales y el reclutamiento por facciones rebeldes aún activas.

Sobrevivir en zonas de conflicto es un arte que millones de personas dominan por necesidad; personas que, mientras pueden, no esperan ayuda de brazos cruzados sino que quieren empezar a construir un nuevo futuro. Muchos ciudadanos buscan apoyo para reconstruir la atención a la salud, actividades económicas sostenibles, infraestructura y educación.

Cordaid apoya a las contrapartes que se hallan en países y regiones en situación de (pos)conflicto: Sudán, la región de los Grandes Lagos en África, las zonas palestinas, Afganistán, Indonesia, Haití y Colombia. La complejidad de las crisis también

radica en que, en conflictos serios, la reconstrucción y el desarrollo estructural pueden coexistir y los logros pueden ser destruidos si el conflicto vuelve a estallar.

El eje del trabajo es fortalecer la cohesión social, reconstruir las relaciones en una sociedad. Las organizaciones contrapartes trabajan en reconciliar, democratizar a nivel local, luchar contra la impunidad y ayudar a superar los traumas. La reconciliación se logra en parte con actividades concretas, como reconstruyendo servicios básicos, el micro crédito y la atención a la salud.

Iglesias o instituciones religiosas en sociedades debilitadas juegan un papel conciliador. El trabajo del Jesuit Refugee Service es un buen ejemplo de ayuda concreta que contribuye a reconciliar a las partes. Pax Christi y Cordaid continúan con su alianza estratégica. En la práctica, la pericia, las formas de trabajo y las redes de contrapartes de Pax Christi y Cordaid son complementarias. La colaboración se centra en reconciliar, construir paz y prevenir conflictos en la región de los Grandes Lagos, Sudán, las zonas palestinas y Colombia. En la formulación de políticas y al cabildear sobre reconstrucción, seguridad y desarrollo, se trabaja en estrecha cooperación con Pax Christi. Cordaid participa activamente en discusiones sobre intervenciones militares internacionales y sobre las funciones y la complementariedad de diplomáticos, militares, cooperantes y el sector privado en la reconstrucción. A nivel internacional, Cordaid coordina sus actividades con redes de paz, científicos y organizaciones sociales en el Sur y el Norte para entender las causas de los conflictos y contribuir a una solución, y para facilitar las sanciones a través de los sistemas judiciales locales y la Corte Internacional de Justicia en La Haya. Mensen in Nood/Cordaid recauda fondos para ayuda de emergencia y

reconstrucción y pide atención para la situación que se vive en zonas de (pos)conflicto.

En 2010, Cordaid habrá contribuido, en un máximo de 12 países, a la reconstrucción abocada a reconciliar, democratizar y luchar contra la impunidad en zonas de conflicto. Los resultados pueden verificarse en la restauración de relaciones y el avance en la posición de los grupos vulnerables.

El trayecto de innovación se enfoca en la interrelación entre paz, seguridad y desarrollo en países en (pos)conflicto.

Estrategias	Lucha directa contra la pobreza	Desarrollo de la sociedad	Influencia en políticas
Resultados 2010	<p>Ha mejorado la posición económica y la situación de salud de los grupos vulnerables afectados.</p> <p># pobres (en sociedades inviables) tienen acceso a servicios económicos y sociales</p> <p># porcentaje de mujeres</p>	<p>Organizaciones sociales más fuertes se esfuerzan por reconstruir la viabilidad de sus sociedades.</p> <p>El gobierno (local), el poder judicial y la policía funcionan mejor.</p> <p># calidad de las relaciones entre los actores sociales involucrados en la reconstrucción</p>	<p>Interés creciente en la seguridad humana por encima de la seguridad militar. Más atención política a prevenir conflictos armados, a guerras olvidadas y a grupos específicos de la población.</p> <p># conflictos y guerras olvidadas que figuran (internacionalmente) en la agenda política</p>

12 países y cantidad de contrapartes por país: RCA (8), Chad (6), Angola (10), región de los Grandes Lagos (28) (3 países), Sudán (8), Colombia (31), Haití (10), Afganistán (5), zonas palestinas (18), Indonesia (4)

## Región de los Grandes Lagos, África Central

En los últimos quince años han muerto millones de personas en la región africana de los Grandes Lagos a consecuencia de los conflictos. El genocidio en Ruanda, la guerra civil en Burundi y las crisis en la República Democrática de Congo (RDC) están entrelazadas e ilustran los complejos conflictos que surgieron al finalizar la Guerra Fría. En la RDC se estima que han muerto más de tres millones de personas desde que estallara la segunda crisis en 1998; murieron tanto por la violencia como por la descomposición de la infraestructura social (como la atención primaria a la salud) y de la cohesión / redes sociales en la sociedad. A pesar de que en este momento interviene el ejército más grande de las Naciones Unidas que se haya visto jamás y pese a que se formó un gobierno de transición en el que participan los grupos rebeldes, las peleas al este del país continúan.

Cordaid ha elaborado un programa que integra ayuda de emergencia, apoyo a los desplazados que vuelven, reconstrucción de la infraestructura social, reconciliación, superación de traumas, iniciativas de paz, y desarrollo de una atención sostenible y asequible a la salud. El programa tiene la posibilidad de encadenar la ayuda de emergencia y la reconstrucción con el desarrollo. La presencia de Cordaid en los tres países de la región de los Grandes Lagos ayuda a reunir a los diferentes actores, apoyar procesos de

desarrollo y dar mayor poder de decisión a la población. En total, este programa llega a aproximadamente € 15 millones por año, con financiamiento de UE, el Banco Mundial, organizaciones de Naciones Unidas y DGIS.

En el programa de salud, se corresponibiliza a la población de la atención por medio de comités y asociaciones de pacientes. Al mismo tiempo, se fortalece el papel coordinador del gobierno local y se contribuye a la elaboración de políticas y leyes a nivel nacional e internacional. Este programa de salud también presta atención especial a la violencia sexual (como medio de lucha en conflictos y en el hogar), la lucha contra la marginación de pacientes con vih/sida, la superación de conflictos y la reconciliación y, al involucrar a la población en el suministro de servicios, a la cohesión social.

Cordaid participa activamente en el cabildeo, en Holanda y en Europa, por la región de los Grandes Lagos; también en la discusión con el ministerio de relaciones exteriores sobre el vínculo entre paz, seguridad y desarrollo en Ruanda, Burundi y Congo, las intervenciones militares internacionales y la alineación de los roles civiles y militares.

# Acceso a salud

## Programa 6

En la mayoría de los países pobres es limitado el acceso a la atención a la salud, su pagabilidad y calidad. Los hogares pobres destinan un porcentaje relativamente grande de sus ingresos a la salud y pueden aprovechar menos los servicios disponibles debido a su costo. Esta situación es peor para las mujeres porque a menudo la salud reproductiva es inaccesible e impagable. En muchos países no funcionan bien los sistemas de salud. El suministro de salud pública se ve confrontado por una falta crónica de recursos. Las instituciones eclesiales de salud se ven en la necesidad de aumentar el aporte de los propios pacientes, lo cual implica que menos personas pueden aprovechar los servicios. Es más, falta personal en el sector salud; este problema es aún peor en África del Este y del Sur debido a la crisis del vih/sida. Los donantes internacionales – donantes bilaterales, el Banco Mundial y el FMI – influyen demasiado en la política nacional e insisten en fortalecer el mercado libre de la salud privada. Durante muchas décadas ya que Cordaid viene construyendo una red – a menudo eclesial – de contrapartes que también trabajan en las áreas más remotas. En muchos países africanos, se ha contribuido a cúpulas nacionales de salud, apoyadas por las instituciones eclesiales de salud, que intentan influir en la política estatal.

El valor agregado de Cordaid es, ante todo, el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones contrapartes, para que brinden servicios de salud accesibles y de buena calidad, y el desarrollo de estrategias innovadoras. Esta innovación se refiere a la gestión de recursos humanos, sistemas de financiamiento de la atención a la salud y el fortalecimiento de la demanda. Este último aspecto es importante para que la población influya más en la atención a la salud y para que cambien las relaciones de poder entre el suministrador y el usuario.

Un enfoque innovador en la atención a la salud es el Financiamiento Basado en el Desempeño. Esta estrategia ha tenido éxito en mejorar tanto la calidad y la accesibilidad de la atención como su sostenibilidad. Los resultados de esta estrategia han sido muy buenos en Ruanda y ahora se está transfiriendo este enfoque a las organizaciones locales; también se está introduciendo en Burundi y la RD de Congo. Se entabla relaciones con contrapartes nuevas para reforzar los resultados en el área de la salud reproductiva. Este tema ocupará un lugar aún más prominente en el diálogo con las contrapartes eclesiales en salud. En el marco de la red Share, hay un intercambio de conocimiento y cabildeo conjunto en el área de la salud sexual y reproductiva.

En cuanto a la relación con Wemos, esta organización aporta, en especial, su conocimiento y experiencia en el tema del cabildeo internacional y Cordaid contribuye con su red de contrapartes en el Sur. Se coopera en temas de recursos humanos y financiamiento a la salud. Además, se coopera con institutos de investigación, como KIT, el Instituto de Medicina Tropical de Amberes e institutos de investigación en el Sur para estudiar recursos humanos, sistemas de financiamiento y estrategias para fortalecer la demanda.

Cordaid analiza posibilidades de cooperar con compañías de seguros médicos en Holanda que quieren apoyar con su pericia a la creación de un sistema de salud en el Sur. Muchas iniciativas privadas de hospitales, fundaciones y clubes de servicio se enfocan en la atención primaria a la salud con apoyo de Cordaid.

En 2010 habrá mejorado el acceso a la atención a la salud para la población pobre de 14 países. Las contrapartes han desarrollado y aplicado nuevas estrategias para financiar servicios de salud y recursos humanos y para fortalecer la demanda. Al influir en políticas, se dispone de más fondos a nivel nacional para atender a la salud. La innovación se concentra en los sistemas de financiamiento a la salud.

Estrategias	Lucha directa contra la pobreza	Desarrollo de la sociedad	Influencia en políticas
Resultados 2010	Mayor acceso a la salud para grupos pobres y marginados.  # pobres tienen acceso a salud # porcentaje de mujeres	Los pobres tienen mayor poder de decisión en la atención a la salud. Más complementariedad y cooperación entre los diferentes actores del sector salud.  # comités de usuarios # porcentaje de mujeres	Mayor eficacia de una política gubernamental enfocada en mejorar la calidad y el acceso a la salud para los más pobres.  # países con una mejor política gubernamental en salud para los grupos pobres

14 países y cantidad de contrapartes por país: Sierra Leone (9), Grandes Lagos (11) (3 países), Camerún (8), Ghana (9), Malawi (9), Tanzania (11), Uganda (11), Zambia (9), Vietnam (10), Bangladesh (8), PNG (2), Indonesia (7)

## Recursos Humanos en Uganda, Tanzania, Malawi y Zambia

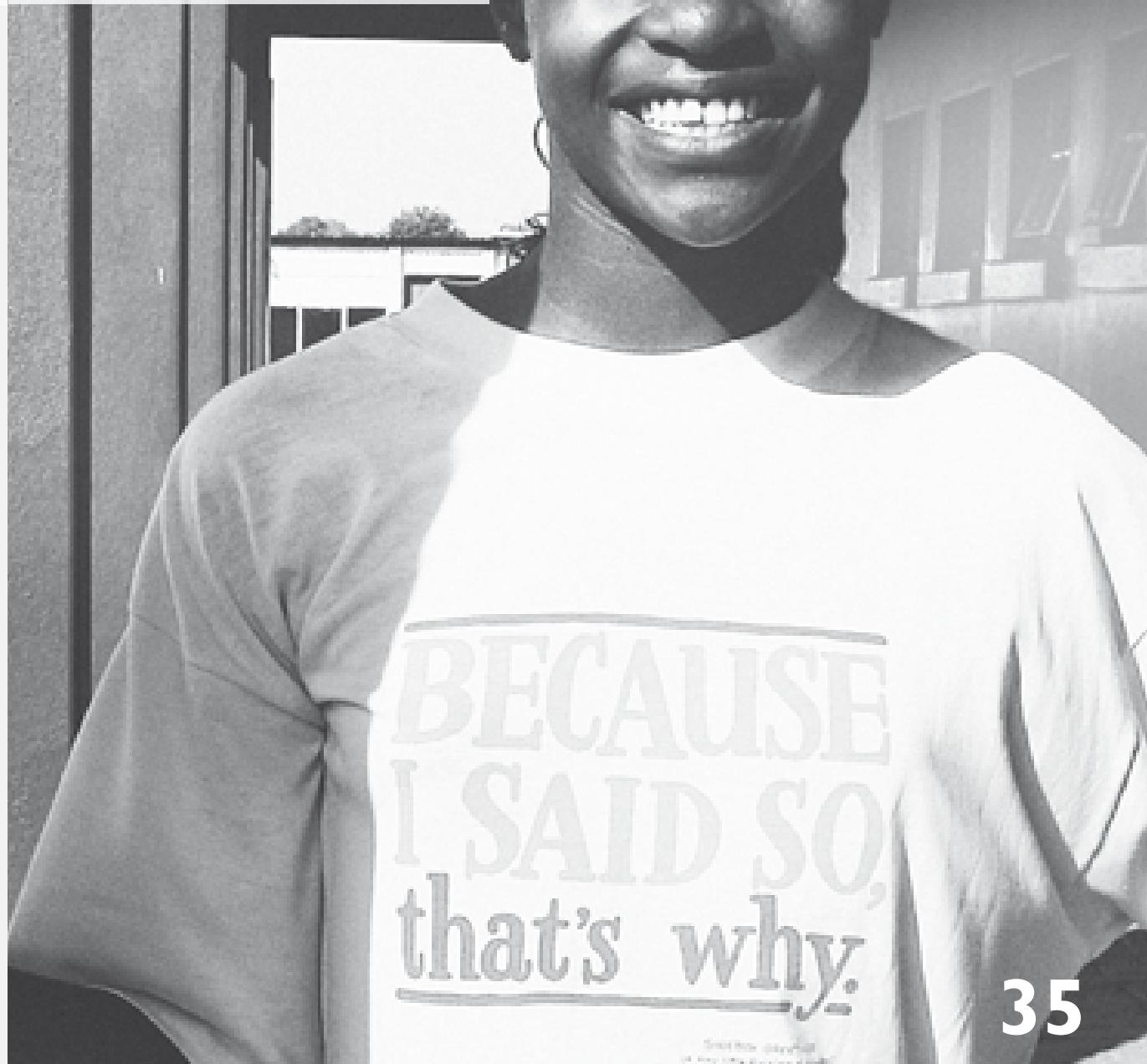
La falta de personal afecta adversamente la accesibilidad y la calidad de la atención.

Esto es aún peor en África del Este y del Sur debido a la crisis del vih/sida. Considerando los acuerdos sobre el comercio de servicios, ahora en la agenda de la Organización Mundial del Comercio, en combinación con las condiciones laborales, especialmente en las áreas rurales, es difícil para los países retener a su personal del sector de salud. Para las contrapartes eclesiales en el sector salud, la falta de personal es uno de los principales problemas. Por eso, con apoyo de sus cúpulas, las contrapartes desarrollan estrategias para retener al personal. Con su política de personal, la cúpula UCMB apoya clínicas médicas en 19 obispados en Uganda, específicamente en la contratación, las condiciones laborales y la formación.

Además, se analiza las posibilidades de influir en la política nacional e internacional y pedir más atención a este problema. Junto a Wemos, Cordaid apoya a las contrapartes y, en especial, a las cúpulas en este cabildo. Además, junto a Wemos, este tema se pone en el tapete en OMS, OMC y las embajadas holandesas. En coordinación con instituciones en Holanda, como los hospitales, se intercambia conocimientos y experiencias en el tema de los recursos humanos.

En 2010 habrá mejorado la disponibilidad y la calidad del personal de salud en las contrapartes en Uganda, Tanzania, Malawi y Zambia, en base a inversiones en la formación de personal y a estrategias de retención de personal. Una política nacional de salud en esos países, centrada en fortalecer y retener al personal de salud, respalda esos esfuerzos.

Una voluntaria orienta en salud y sexualidad a jóvenes marginados.



# Atención para los grupos más vulnerables

## Programa 7

Muchas personas sufren de marginación social, económica y política, por su edad o por limitaciones físicas o mentales. Se trata de grupos grandes de ancianos, personas discapacitadas o grupos en los que la pobreza se ha ido transmitiendo de generación en generación.

Es compatible con el perfil católico de Cordaid el dedicar atención a estos grupos, en vista de la interrelación de la atención directa, el mejoramiento de la combatividad y el fomento del concepto de una sociedad que cuida a todos. En Europa Central y Oriental se trabaja sobre todo con ancianos y pacientes psiquiátricos. En Asia se coopera especialmente con contrapartes que trabajan con discapacitados, ancianos y grupos crónicamente pobres. En particular, Cordaid apoya modelos innovadores para la psiquiatría, programas comunitarios para discapacitados y atención domiciliaria para ancianos. Se experimenta con estrategias innovadoras para poder llegar a grupos crónicamente pobres. El elemento más importante en este sentido es creer en la propia fuerza.

La sostenibilidad mejora cuando se asegura que la política local y nacional incorporan este enfoque y que los actores mismos son escuchados y participan en la toma de decisiones. Cordaid trabaja en estrecha coordinación con la organización Global Initiative on Psychiatry (GIP) en el área de la salud mental en Europa Oriental. GIP ha ayudado a crear organizaciones locales que ahora operan independientemente. Con Help Age International y World Grannies, se coopera en el tema de los ancianos, particularmente para actividades de cabildeo. Cordaid participa en DCDD para fortalecer intervenciones en el tema de la discapacidad y pedir más atención política para las personas con una discapacidad.

Con el centro de investigación Chronic Poverty Research Centre, se realizarán más investigaciones sobre la forma en que se puede llegar a los grupos más marginados.

Cordaid fomenta el intercambio entre organizaciones de asistencia domiciliaria y organizaciones de discapacitados en Holanda, y sus organizaciones colegas en el Sur. Estos grupos se presentan, por ejemplo, en el marco de la recaudación de fondos de Memisa/Cordaid. La Fundación Ineke Feitz suministra fondos para niños discapacitados y niñas abusadas sexualmente. Cordaid también se centra en la lucha contra la pobreza y la exclusión en Holanda, específicamente, de los emigrantes. En especial, la absorción de Bond zonder Naam ha estimulado este trabajo. Para Cordaid es importante que los problemas de pobreza y exclusión en la propia sociedad holandesa figuren en la agenda.

En 2010 se habrá contribuido visiblemente a fortalecer, en 6 países, la posición de los grupos vulnerables y de los más marginados. El enfoque desarrollado por las contrapartes para mejorar las condiciones de vida y la inclusión de estos grupos ha sido asumido y goza del respaldo de otras organizaciones. En la política local, nacional e internacional se escucha a las organizaciones de presión de (los familiares de) personas con una discapacidad, pacientes psiquiátricos y ancianos.

La innovación está centrada en modelos innovadores de atención.

Estrategias	Direct Poverty eradication	Civil society building	Lobby
Resultados 2010	<p>Mejores condiciones de vida y acceso a atención para ancianos, discapacitados, pacientes psiquiátricos y los ciudadanos más marginados (CMM).</p> <p># pobres (ancianos, discapacitados, pacientes psiquiátricos, ciudadanos más marginados) tienen acceso a atención y servicios</p> <p># porcentaje de mujeres</p>	<p>Discapacitados, ancianos y CMM influyen más en la toma de decisiones. Hay más actores sociales que se esfuerzan por mejorar la posición de estos grupos.</p> <p># organizaciones sociales involucradas en atender a los grupos más vulnerables</p>	<p>Hay más atención para la posición y los intereses de ancianos, discapacitados y CMM en la política local, nacional e internacional</p> <p># países con una mejor política sobre ancianos, discapacitados, pacientes psiquiátricos y CMM</p>

6 países y cantidad de contrapartes por país: Moldavia (9), Albania (6), Georgia (8), Filipinas (10), India (11), Bangladesh (15)

## Asistencia domiciliaria en Europa Oriental

Debido a la crisis económica, después de la caída del muro de Berlín, desaparecieron muchos de los sistemas conocidos de atención social en Europa Oriental, como los sistemas de jubilación y la atención médica gratuita para ancianos. Los familiares se fueron en busca de mejores condiciones económicas o no supieron qué hacer con los problemas de los ancianos.

Cordaid apoya programas de asistencia domiciliaria en Georgia y Moldavia. Las organizaciones contrapartes crean programas para dar apoyo médico y social directo a los ancianos, con la mayor participación posible de sus familiares, vecinos, conocidos y otros voluntarios. Es más, se capacita a enfermeros y trabajadores sociales para que luego trabajen en este tipo de atención. En la creación del Foro Nacional en Moldavia, se involucró también a la Asociación Nacional de Enfermería y a la Sociedad de Gestión y Seguro Médico.

Otros actores, como empresas, escuelas y gobiernos locales también se involucran en los problemas de los ancianos.

En el próximo período, se hará énfasis particular en estandarizar los servicios para ancianos y en garantizar la calidad de dichos servicios. Para garantizar la sostenibilidad, se involucra aún más a la sociedad civil y se aspira a integrar esta asistencia al sistema de seguridad nacional, entre otras cosas, a través del cabildeo a nivel del gobierno nacional.

Desde un inicio, Cordaid promovió el intercambio con instituciones de asistencia domiciliaria en Holanda, lo cual se fortalecerá en este período.

En los próximos años se prestará más atención al programa de asistencia domiciliaria entre donantes. Europa Oriental está relativamente cerca. El problema de los ancianos abandonados

llama la atención, en especial entre el creciente grupo de ancianos relativamente ricos de los Países Bajos.

# Capacidad de combatir el vih/sida

## Programa 8

Los pobres son más vulnerables al contagio con vih y el Sida produce una larga enfermedad que empobrece aún más a las familias. Esto tiene enormes consecuencias en el desarrollo de las personas y áreas afectadas; es por esta razón que el Sida es más que nada un problema de desarrollo. La desigualdad en la relación de poder entre hombres y mujeres es un factor importante en la propagación del Sida. Muchas veces, las muchachas jóvenes están en una posición vulnerable, al igual que los millones de niños cuyos padres murieron de Sida. El estigma del Sida sigue siendo una limitación significativa para ejecutar programas de Sida.

La cantidad de fondos ha aumentado sustancialmente en los últimos años gracias a iniciativas globales como el Fondo Global, MAP y PEPFAR.

Por eso muchas más personas tienen acceso a los antirretrovirales. Por otra parte, la gran cantidad de dinero en algunos países también condujo al crecimiento incontrolado de actividades, a la competencia interna y, a veces, a que se debilite un sistema más amplio de salud.

Cordaid tiene una red de contrapartes eclesiales, en muchos países de África, que desempeña un papel importante en luchar contra el Sida. Gracias a sus sólidas raíces en comunidades locales, su larga tradición en el área de la atención a la salud y a la solidaridad entre ellas, estas contrapartes pueden romper la estigmatización y exclusión de los pacientes con Sida. Así, por ejemplo, tan sólo en Sudáfrica, decenas de miles de voluntarios eclesiales han creado sistemas locales de atención para quienes tienen Sida y para los huérfanos del Sida.

El diálogo con las estructuras católicas sobre su papel en luchar contra el Sida continuará. Es más, se fomentará

vínculos de colaboración entre las contrapartes de salud y las organizaciones que, entre otras cosas, se esfuerzan por los derechos de las mujeres y los huérfanos a la tierra, el acceso a alimentos, la generación de ingresos, el acceso a medicamentos para los pacientes con Sida y la protección de los derechos civiles de los grupos infectados. La sostenibilidad de la atención mejora al involucrar a más actores sociales en la lucha contra el vih/sida y al pedir atención política para los grupos vulnerables, por ejemplo, para los huérfanos. En Asia, América Latina y Europa Oriental y Central, Cordaid apoya a organizaciones contrapartes que trabajan en la prevención del Sida en diferentes grupos, incluyendo mujeres, jóvenes y niños. Un segundo pilar importante en el programa del Sida es la atención que prestan todas las organizaciones contrapartes al vih/sida, independientemente del tema en el que trabajen. Se contribuye a la reducción del impacto del vih/sida en la organización misma apoyando las 'políticas en el puesto de trabajo'.

El cambio en las relaciones de poder entre hombres y mujeres y el fomento de una mayor responsabilidad entre los hombres tiene un efecto positivo en la prevención del vih/sida. Una mayor atención a la salud reproductiva, en el acceso a la atención en salud, también contribuye a prevenir el vih/sida. En el marco de Stop Aids Now!, se continúan los trayectos de desarrollo que se iniciaron en los diversos países con las organizaciones contrapartes en el ámbito de huérfanos y niños vulnerables, políticas en el puesto de trabajo, y género y prevención.

En el marco de SAN!, hay un intenso trabajo de cabildeo a nivel (inter)nacional por los derechos de los pacientes con Sida y el acceso a recursos y servicios para las sociedades afectadas. Por medio de la red Share, hay un intercambio de conocimiento y un trabajo de cabildeo en el ámbito del vih/sida y la integración entre vih/sida y salud reproductiva.

A través de la red Aids Funding Network, bajo la dirección del Asesor Especial de Caritas Internationalis en vih/sida, se fortalece la cooperación y el intercambio con otras organizaciones católicas en vih/sida y se apoya actividades conjuntas en el área de la iglesia católica y el vih/sida. En Holanda, por medio de Memisa/Cordaid, Cordaid recauda fondos con un mensaje claro: 'El Sida destruye sociedades.' Se informa a los donantes que el Sida es mucho más que un problema de salud individual. Es más, por medio de Stop Aids Now! se contribuye a fortalecer el apoyo social a la lucha contra el vih/sida.

En 2010, en 10 países se habrá contribuido a reducir el riesgo de contagiarse de vih y la vulnerabilidad de los grupos en riesgo. Las contrapartes que trabajan en otros programas toman en cuenta la influencia de vih/sida en su enfoque.

La innovación está enfocada en mejorar la atención para acompañar adecuadamente el uso creciente de los medicamentos contra el Sida

Estrategias	Lucha directa contra la pobreza	Desarrollo de la sociedad	Influencia en políticas
Resultados 2010	<p>Menos riesgo de contagio con vih, menos vulnerabilidad de los grupos en riesgo.</p> <p># poor (men and women, girls, orphans) with access to care, information and knowledge about HIV/AIDS</p>	<p>Las personas que viven con vih/sida y los grupos en riesgo influyen cada vez más en la política. La sociedad tiene más capacidad para enfrentar las consecuencias del vih/sida.</p> <p># organizaciones sociales involucradas en luchar contra el Sida</p>	<p>Más atención en la política a los derechos de las personas que viven con vih/sida y su acceso a recursos.</p> <p># países con una mejor política en materia de derechos y acceso a recursos para las personas que viven con vih/sida</p>

10 países y cantidad de contrapartes por país: Grandes Lagos (3 países) (6), Malawi (5), Sudáfrica (10), Zambia (4), Papua Nueva Guinea (2), Etiopía (4), Indonesia (5) e India (4)

## Conferencia Episcopal en Sudáfrica

En Sudáfrica, la epidemia del Sida sigue propagándose. Fuera de las ciudades grandes, apenas hay atención médica. En áreas rurales como el municipio de Moreno en el Karoo, donde viven 30.000 personas, hay, por ejemplo, sólo cinco personas que reciben tratamiento con medicamentos antirretrovirales.

Es más, se seguirá estigmatizando a los pacientes con Sida mientras el presidente Mbeki de Sudáfrica siga insistiendo en que el ajo y la remolacha son los mejores medicamentos contra el Sida. Las comunidades e iglesias están buscando estrategias alternativas para dar atención en salud y evitar que se desintegre la comunidad. Una pregunta importante hacia el futuro es la forma de motivar a los miles de voluntarios que se esfuerzan durante varias horas semanales por los pacientes con Sida, hasta en los lugares más remotos. La lucha contra el Sida de la Conferencia Episcopal de Sudáfrica (SACBC) es innovadora por la combinación de actividades sociales, médicas, económicas y políticas. Tiene un gran alcance porque emplea la infraestructura de la iglesia. La atención en el tema del Sida cubre desde la prevención hasta la atención, el acceso de los enfermos y huérfanos a las prestaciones. Las PVVS (personas que viven con vih/sida) desempeñan un papel importante en las actividades. El programa de MAT que se inició en 2004 está ahora operando desde 22 lugares rurales y periurbanos y da MAT a más de 4.000 personas. De este modo, después del gobierno, el programa es el segundo proveedor más grande de MAT en Sudáfrica. La Conferencia Episcopal juega un papel importante en la campaña Treatment Action Campaign y en la plataforma interreligiosa en

África del Sur. Así también se avanza en la discusión sobre el Sida dentro de la jerarquía eclesial.

Las actividades dentro de la SACBC se organizan a través de Catholic Institute for Education (CIE), AIDS-Office y Siyabhabha Trust. En vista de que el dinero de Cordaid se puede destinar de forma flexible, es posible tener acceso a fondos del Fondo Global. Esto no hubiera sido posible sin el empuje de la contribución de Cordaid. Siyabhabha Trust, un fondo de fideicomiso, es una de las primeras organizaciones en desplegar esfuerzos por la gran cantidad de huérfanos y niños vulnerables en África del Sur. Junto a Catholic Institute of Education, trabaja en torno a formas innovadoras de mejorar las condiciones de vida de los huérfanos y los niños vulnerables a través de, entre otros medios, las escuelas. El desafío más importante ahora consiste en unir a diferentes actores sociales para vincular servicios, como techo, comida, educación y servicios médicos, con el acceso a sistemas de subsidio o asistencia legal.

# Pequeños productores en el mercado

## Programa 9

El ingreso y la seguridad alimentaria de los pequeños productores están bajo presión; aumenta la competencia en el mercado local y regional. Las medidas de fomento para los pequeños productores son demasiado limitadas. La intensa competencia internacional y las barreras comerciales, los acuerdos arancelarios y los requisitos de calidad impiden acceder a los mercados internacionales. Las organizaciones de los pequeños productores abogan por leyes y regulaciones nacionales que tomen en cuenta sus intereses; necesitan tierra, material, conocimiento, energía y préstamos blandos para poder desarrollar sus negocios. Los pequeños productores se benefician ante todo de inversiones en mercados locales y regionales. Las mujeres empresarias requieren atención especial. Cordaid promueve la mayor sostenibilidad (social, financiera y ecológica) de las cadenas regulares en base a las experiencias de las cadenas de comercio orgánico y de comercio justo. Cordaid contribuye a mejorar la posición de los pequeños productores desarrollando capacidad y el intercambio de pericias. Igualmente, se trabaja con una combinación de donaciones y crédito/garantía/financiamiento comercial a la medida. Aunando las fuerzas de las diferentes contrapartes, los pequeños productores fortalecen su posición en negociaciones sobre, por ejemplo, los canales de venta, con actores del mercado como el sector privado. Se apoya el desarrollo y la expansión de iniciativas innovadoras en el área del aprovechamiento sostenible de la tierra, la micro empresa, nuevos instrumentos financieros para los pequeños productores, la diversificación de la producción e ingresos de actividades que no son agropecuarias. Cordaid invertirá más en desarrollar la capacidad de las organizaciones en el ámbito del cabildeo, la investigación y la creación de redes de organizaciones en el Sur. Al promover códigos de conducta para el sector privado, la protección de

los mercados en el Sur y la reducción de las barreras, para que los productores del Sur tengan acceso a los mercados en el Norte, se fortalece la posición de los pequeños productores. Al escoger cultivos, las contrapartes en países que tienen una gran incidencia de vih/sida toman en cuenta la seguridad alimentaria y la intensidad laboral de los pequeños empresarios. También se dedica atención a la gestión del riesgo en áreas sensibles a desastres como el Cuerno de África o América Central. Es más, se analiza la vulnerabilidad a conflictos en determinadas regiones. En la elección de productos, el desarrollo organizacional, el control de los ingresos y las decisiones sobre inversiones, las contrapartes toman en cuenta el fortalecimiento de la posición de las mujeres empresarias.

Cordaid participa activamente en programas internacionales de investigación y cabildeo (por ejemplo, el programa Regoverning Markets de IIED), en los que se estudia cambios en las cadenas agrícolas para los mercados locales y regionales y se promueve la inclusión de los pequeños productores en cadenas cambiantes. Se fortalece los contactos con organizaciones nacionales e internacionales que se ocupan del tema de la tierra (International Land Coalition, FAO, Habitat Human Settlements). Como miembro de Agriprofocus, Cordaid invierte en alinear su trabajo con otros actores holandeses que trabajan en torno al fomento de iniciativas agrícolas, el desarrollo de la capacidad de organizaciones de productores y los vínculos de colaboración con el sector privado, y participa en foros de cabildeo como la plataforma MVO y la red CIDSE. En los Países Bajos, el fondo Vastenaktie/Cordaid muestra la autosuficiencia de los pequeños productores.

En 2010, el ingreso y la seguridad alimentaria de los pequeños productores habrá mejorado en 19 países. Las organizaciones de los pequeños productores y las micro empresas influyen y tienen poder de decisión en la política económica y en cadenas específicas de producción.

Estrategias	Lucha directa contra la pobreza	Desarrollo de la sociedad	Influencia en políticas
Resultados 2010	<p>Mejores ingresos y mayor seguridad alimentaria para los pequeños productores.</p> <p># <i>ingresos y seguridad alimentaria para las familias de los pequeños productores</i></p> <p># % de mujeres</p>	<p>Organizaciones fuertes de productores en buena posición para negociar. Hay acuerdos entre gobiernos, empresas, supermercados, bancos y ONGs, y organizaciones de pobres para abocarse a promover la sostenibilidad de las cadenas de producción.</p> <p># <i>organizaciones de productores</i></p> <p># <i>acuerdos entre los diferentes actores en la cadena de producción</i></p>	<p>Los gobiernos toman medidas para proteger a los pequeños productores y mejorar el entorno facilitador.</p> <p># <i>países con mejores políticas respecto a los pequeños productores</i></p>

*19 countries and partner organisations per country: Chad (5), Mali (15), Sierra Leone (10), Cameroon (10), Ghana (7), Ethiopia (5), Malawi (7), Tanzania (11), Uganda (9), Zambia (7), Brazil (9), Bolivia (10), Honduras (8), Peru (11), Dominican Republic (5), Indonesia (5), Philippines (19), Vietnam (4), India (28)*

## Soya

La expansión de la producción de soya, a gran escala y con grandes inversiones de capital, en América Latina provoca una enorme deforestación, contamina la tierra y el agua y reduce la disponibilidad de tierras para producir alimentos. La expansión va de la mano de circunstancias laborales esclavizantes y conduce a menos posibilidades de empleo en la pequeña agricultura familiar y, por ende, a pobreza rural.

Para producir alrededor de 70% de todos los productos en los supermercados occidentales se utiliza soya. Al mismo tiempo, el uso de soya como forraje ha aumentado significativamente por toda América Latina. La soya se importa libre de aranceles y se procesa como parte del forraje para terneros de engorde, cerdos y gallinas.

Cordaid apoya a diferentes contrapartes en América del Sur, como CPT (Comisión Pastoral de la Tierra, Brasil), además de campañas como el frente de defensa de la Amazonía FDA (Frente pela Defesa da Amazonia) para evitar una excesiva extensión de la producción soyera en la región amazónica.

Gracias a estas campañas, hay una mayor conciencia de los problemas y se denuncian los abusos. En este marco, también se apoya a las contrapartes nuevas que están trabajando en una alternativa de soya producida responsablemente. Algunos ejemplos son FETRAF-SUL (cooperación campesina brasileña) y Probioma (Bolivia), que trabajan en beneficio de los pequeños campesinos y la agricultura familiar sostenible.

FETRAF-SUL es parte de la coalición brasileña de la soya que desarrolló criterios mínimos para la producción sostenible de la soya. Cordaid también apoya a organizaciones en América Latina que monitorean el impacto de la expansión soyera en el desarrollo y que responsabilizan a los productores de soya por sus acciones. En el futuro, se seguirá apoyando a organizaciones

que estudien estos temas y a organizaciones que ejerzan presión en gobiernos (locales).

En Holanda, Cordaid insiste con las empresas soyeras (importadores, procesadores) en la producción de una forma más sostenible. Junto al sector privado y FETRAF-SUL, Cordaid organizó la Mesa Redonda sobre Soya Responsable. En este marco, las coaliciones brasileras y holandesas elaboraron conjuntamente una serie de criterios sociales y ambientales mínimos que deben cumplirse por toda la cadena de la soya. También en los próximos años, Cordaid hará seguimiento a las reformas en la política agrícola europea para insistir en esa reducción.

En Holanda, Cordaid es participante activo de la Coalición Holandesa de la Soya (NSC), compuesta por 9 organizaciones ambientales, sociales y de desarrollo, y que trabaja en cooperación con otras organizaciones europeas. En 2007, se creará la Coalición Europea de la Soya. Cordaid recibe apoyo de algunos integrantes de CIDSE para esta actividad.

# Acceso a servicios financieros

## Programa 10

Los pobres que se ganan la vida en el sector informal no tienen acceso a servicios de ahorro, crédito, seguros, capital de inversión y capacitación para asegurar más su ingreso. Los individuos económicamente vulnerables, especialmente las mujeres, buscan posibilidades de mejorar sus perspectivas económicas y disminuir su dependencia de intermediarios y usureros pero los bancos corrientes no los consideran clientes. El micro financiamiento es un instrumento ampliamente difundido para luchar contra la pobreza. Después de las organizaciones de cooperación al desarrollo, también los bancos comerciales encuentran ahora, cada vez más, el camino hacia las instituciones micro financieras (IMF) especializadas. Es importante que los productos de IMF sean suficientemente compatibles con las necesidades de los diferentes grupos de pobres (tanto los vulnerables como quienes tienen posibilidades de éxito). En este esfuerzo, las instituciones micro financieras buscan un buen equilibrio entre la sostenibilidad financiera y la social, y el grupo meta tiene y mantiene poder de decisión en la gestión. Los estándares de calidad mejoran la credibilidad y la eficacia. De 500.000 IMF que se estima existen, tan sólo un pequeño porcentaje recibe suficiente apoyo para poder seguir creciendo. Un sector más fuerte de IMF en el Sur puede servir de ejemplo para convencer a los bancos comerciales de que también ofrezcan servicios micro financieros a los pobres.

A Cordaid se le conoce en el mundo financiero como empresario para los pobres. Al confiar siempre en la propia fuerza de los grupos vulnerables y al invertir, simultáneamente, en el desarrollo organizacional de IMF, Cordaid contribuye a que haya un sector fuerte de IMF en muchos países. Amén del

financiamiento estratégico de IMF emergentes, creando fondos regionales entre otras cosas, el intercambio de nuevas metodologías ocupa un lugar central en su enfoque.

Cordaid fomenta la aplicación de una auditoría social para IMF, además de la auditoría financiera normal. Se crea programas piloto para el micro financiamiento en situaciones de posconflicto y después de desastres naturales. En el futuro, las IMF recibirán apoyo para desarrollar una política interna de vih/sida y para aumentar la cantidad de mujeres en posiciones gerenciales. En Holanda, Cordaid participa en la Plataforma de Micro Finanzas y es miembro de MicroNed, que une fuerzas en Holanda para fortalecer IMF emergentes. Asimismo, MicroNed coordina el sector micro financiero y el cabildeo en Holanda.

Cordaid trabaja junto a instituciones financieras especializadas como Solidarité Internationale pour le Développement et L'Investissement (SIDI), Catholic Relief Services (CRS), Alterfin, Cyrano y Rabobank para desarrollar nuevos productos financieros. Muchas instancias privadas, por ejemplo, las redes de emigrantes y los clubes de servicio, tienen interés en suministrar crédito. Cordaid crea un fondo nuevo centrado en el micro financiamiento. En 2010, habrá mejorado la capacidad económica de los pobres (sobre todo de las mujeres) en 16 países cuando tengan mayor acceso a productos financieros y asistencia para sus actividades económicas.

Estrategias	Lucha directa contra la pobreza	Desarrollo de la sociedad	Influencia en políticas
Resultados 2010	Mayor fortaleza económica de grupos pobres y marginados.  # pobres con acceso a servicios financieros # porcentaje de mujeres	Los pobres tienen más acceso a servicios financieros y influencia en la gestión de IMF. El sector de IMF ha crecido y goza de mayor prestigio en el mundo financiero.  # tamaño del sector de IMF	Los gobiernos nacionales reconocen a IMF y desarrollan leyes y regulaciones específicas para el sector de IMF.  # países donde ha mejorado la calidad de las leyes y regulaciones sobre IMF

16 países y cantidad de contrapartes por país: Sierra Leone (2), Ghana (7), Etiopía (1), Malawi (3), Sudáfrica (3), Tanzania (3), Uganda (3), Zambia (1), Bolivia, (5) Brasil (5), Perú (7), República Dominicana, (3) Filipinas (13), Indonesia (7), India (13), Vietnam (4).

## **Association for Social Advancement, Bangladesh**

En los últimos 25 años, la Asociación para el Desarrollo Social (ASA, Association for Social Advancement) ha crecido hasta convertirse en una de las organizaciones micro financieras más grandes y más influyentes en Bangladesh, aparte de que también es ampliamente conocida más allá de sus fronteras. Con apoyo de Cordaid, ASA ahora otorga pequeños préstamos de unos 85 euros a aproximadamente 3,5 millones de personas. Estos préstamos deben amortizarse en cuotas semanales en el plazo de un año. Al mismo tiempo, la gente ahorra un pequeño monto cada semana. De esta forma, ASA ayuda a las mujeres de las familias más pobres a tener trabajo y un pequeño ingreso (suplementario). En los últimos 10 años, ASA ha desarrollado diferentes productos de ahorro y crédito, por ejemplo, préstamos especiales bajo condiciones flexibles para los más pobres, créditos un poco más altos para los miembros de ASA que desean crear una pequeña empresa, préstamos educativos especiales para los miembros que tienen hijos en edad escolar y - en el caso de inundaciones – préstamos sin intereses para los afectados. Es más, ASA ofrece algunos productos de seguro, entre otros, un seguro de vida.

Cordaid ha estimulado la cooperación entre ONGs que tienen distintos antecedentes y diversas áreas de actividad en Bangladesh. Esto generó, entre otras cosas, un programa conjunto de algunas de las organizaciones más grandes de Bangladesh en el área de la educación, Dhaka Ahsania Mission (DAM) y ASA. En este marco, ASA otorga préstamos a las personas que participaron en cursos de educación adulta a través de DAM. Cada vez más organizaciones emergentes recurren a ASA por capacitación y asistencia técnica.

En 2001, junto a ASA, Cordaid puso en marcha un programa para ayudar a las nuevas IMF a elaborar un programa crediticio

sostenible. En este sentido, estas organizaciones recibieron un pequeño préstamo. También se financió a ASA para desarrollar la capacidad de estas organizaciones, en particular, para capacitar empleados, mejorar la gestión operativa y financiera y desarrollar un sistema efectivo de monitoreo. Doce organizaciones han participado con éxito en este programa en los últimos cinco años.

El apoyo a IMF, nuevas y pequeñas, por medio de ASA es perfectamente compatible con la política de Cordaid de dedicarse más a las organizaciones que no reúnen las condiciones para recibir apoyo de los fondos crediticios más grandes, como PKSF en Bangladesh, o para recibir financiamiento de los bancos y que, por lo general, tampoco tienen adónde acudir para recibir asistencia técnica. En su relación con ASA, pueden demostrar de lo que son capaces en un período de 2 a 3 años para que luego otros prestamistas estén dispuestos a financiarlas.

Con apoyo de Cordaid, ASA ha capacitado, asistido y asesorado a organizaciones en la India (NBJK, Bandhan), Filipinas (CARD y Life Bank) y en Indonesia (Bina Swadaya) en los últimos cinco años. La función de Cordaid es, crecientemente, financiar y mediar en la cooperación Sur-Sur.

# Mujeres y violencia

## Programa de crecimiento

La violencia contra las mujeres se reconoce ahora internacionalmente como una violación a los derechos humanos. Mujeres valientes comparecen como testigos ante foros internacionales y las redes mundiales de mujeres aseguran que la temática de género siga siendo parte de la agenda de los políticos y el sector empresarial. No obstante, se precisa apoyar a los grupos locales de mujeres para llegar a mujeres en áreas remotas y en sociedades cerradas, donde a muchos les conviene el papel subordinado de la mujer; donde una de cada tres mujeres en promedio es golpeada, violada o, de otra forma, abusada. Muchas veces, los perpetradores son conocidos: esposos, padres, familiares, 'amigos' o vecinos. Los soldados también utilizan la violencia contra las mujeres como un arma de guerra. La sociedad disfraza la violencia contra la mujer insistiendo que se trata de un asunto privado; las víctimas se quedan atrás, avergonzadas y en silencio. Los valores y las normas que legitiman la desigualdad entre hombres y mujeres tienen que cambiar. Este proceso de cambio no sólo es un asunto de mujeres, sino que también requiere el apoyo de hombres, padres, políticos y de quienes formulan políticas.

El programa se aboca a apoyar a organizaciones de mujeres que organizan actividades para llegar a mujeres en lugares muy apartados. La concienciación empieza en los grupos de mujeres que se organizan en su vecindario, muchas veces en torno a una actividad económica. Se habla con autoridades religiosas, como imanes o sacerdotes, y se recurre a su responsabilidad moral y práctica para que denuncien los valores y las normas que legitiman la violencia contra la mujer.

La lucha contra el tráfico de mujeres es la segunda prioridad. Cordaid apoya a contrapartes, sobre todo en Brasil y la República Dominicana, que acogen a mujeres y les informan sobre los riesgos, y que presionan a sus gobiernos para que promulguen leyes contra el tráfico de mujeres.

Cordaid pone a las organizaciones contrapartes en contacto con organizaciones especializadas en Holanda y Europa.

En 2010, en 12 países habrá aumentado en un 50% la cantidad de organizaciones sólidas de mujeres en la red de contrapartes. Es evidente que hay más mujeres y muchachas en mejor posición de defenderse contra la violencia.

Estrategias	Lucha directa contra la pobreza	Desarrollo de la sociedad	Influencia en políticas
Resultados 2010	<p>Las mujeres y las jóvenes son más capaces de defenderse contra la violencia y gozan de mayor autonomía económica.</p> <p># muchachas y mujeres que son víctimas de la violencia</p>	<p>Las mujeres y las jóvenes tienen más poder de decisión y una mejor posición. Los actores sociales se esfuerzan por enfrentar la violencia contra la mujer.</p> <p># actores sociales involucrados</p>	<p>Mejores leyes sobre la violencia contra la mujer y mejor cumplimiento de dichas leyes.</p> <p># países con mejores leyes sobre la violencia contra la mujer</p>

*12 países y cantidad de contrapartes por país: Malí (3), Angola (2), región de los Grandes Lagos (3 países) (6), Ghana (4), Nigeria (6), Zambia (1), Brasil (5), Surinam (2), República Dominicana (3), Moldavia (1)*

## Asociación en Sudán

Sudán es un país dividido por la religión y la guerra. El Norte es islámico, el Sur cristiano y en muchos grupos étnicos hay grandes diferencias culturales y lingüísticas. Desde hace ya más de veinte años que al país lo dividen los conflictos.

En Sudán, las mujeres siempre han sido consideradas como ciudadanas de segunda clase y no pueden ejercer los derechos legales que tienen.

La violencia contra la mujer dentro de la familia es frecuente y las jóvenes tienen muy poco acceso a educación. Por tradición, la mujer es responsable de los quehaceres de la casa y a menudo se obliga a las jóvenes a casarse con hombres mayores. La circuncisión femenina es 'normal'. Al mismo tiempo, mujeres y niñas son las principales víctimas de los conflictos en los que se usa la violación como arma; además del trauma, muchas veces esto implica que se contagian de Sida.

El gobierno traslada regularmente los campamentos de los desplazados, en donde usualmente viven mujeres y niños. Estas mujeres viven en extrema pobreza, en circunstancias en que su vida está en riesgo, especialmente si estos campamentos se hallan en zonas de conflicto o cerca a ellas. Se excluye a las mujeres de los procesos de toma de decisiones a todo nivel y no participan en las negociaciones de paz.

Fuera de Khartoum, apenas hay organizaciones de mujeres porque no tienen ni la capacidad ni la energía para ello.

Tres organizaciones de mujeres han aunado fuerzas con apoyo de Cordaid; trabajan en mejorar la posición de las mujeres y en romper el tabú de la violencia contra la mujer. Capacitan a mujeres líderes locales, fomentan el diálogo entre grupos de la población que tienen diferencias culturales y quieren lograr un cambio de actitud, costumbres y valores en la sociedad en relación con las mujeres. Abogan por penalizar la violación

de los derechos de la mujer (delitos sexuales, la circuncisión femenina y la violencia intrafamiliar). Comúnmente, las tres organizaciones tienen problemas con el gobierno debido a su actitud crítica; ninguna de las tres está registrada como ONG porque el gobierno no las quiere registrar.

La lucha de las organizaciones es de largo aliento y Cordaid está dispuesto a apoyarlas a largo plazo.

Para 2010, Cordaid espera que la asociación se extienda hasta llegar también a las mujeres en el área rural. En Holanda, Cordaid hará campaña para poner sobre el tapete, en la Corte Internacional de Justicia en La Haya, el tema de la violencia sexual contra la mujer en Sudán como un crimen de guerra.

## 'La sola legislación no es suficiente contra la circuncisión femenina'

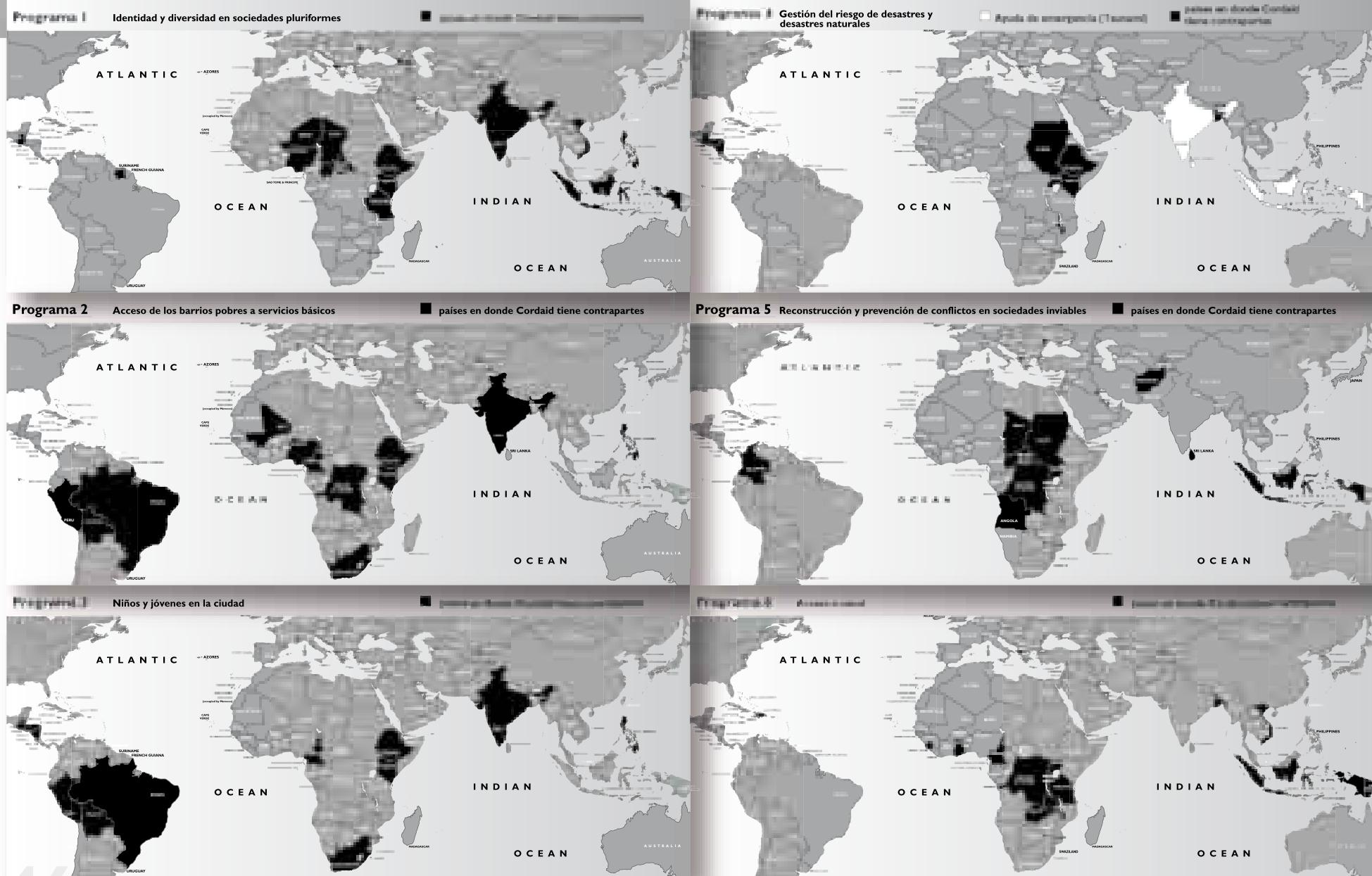
Su campaña de sensibilización, con la que se acerca a imanes y a otros líderes influyentes en la comunidad somalí en Holanda, se llama idil, la palabra somalí para 'perfecto'. 'Allah nos ha creado con todos nuestros órganos. ¿Quién tiene derecho a sacar una parte de la mujer?' Zahra Naleie, socióloga somalí, lucha contra la costumbre de la circuncisión femenina, extensamente difundida en África. En muchos países, se circuncia a las jóvenes justo antes de su pubertad. En este proceso, se saca la vulva y se cose la vagina hasta dejar un pequeño orificio. En Europa se prohíbe esta práctica pero muchos padres optan, ilegalmente, por una forma más suave de circuncisión, una punzada o un corte en el clítoris. Generalmente se lo hace durante las vacaciones en un país árabe.

La propia Naleie, quien a principios de los años noventa vino a Holanda para estudiar y no pudo volver debido a la guerra civil en su país, fue circuncidada en un hospital somalí cuando tenía seis años. 'Por suerte, fue con anestesia. Mas, la circuncisión tiene enormes consecuencias, no es sólo el dolor del momento sino también en la noche de bodas, cuando el hombre tiene que cortar a la mujer para tener relaciones, y luego cuando la mujer da a luz.'

En Somalia, el 98% de las mujeres están circuncidadas. Naleie es miembro del directorio de FSAN, la red nacional de organizaciones somalíes en Holanda. Cordaid ayudó a organizar el primer encuentro de organizaciones somalíes y también ha apoyado y fortalecido, a nivel del directorio, la colaboración en tiempos difíciles. Entretanto, FSAN se ha convertido en una federación fuerte e influyente que también logra obtener apoyo de otras agencias de financiamiento para sus proyectos.

Naleie explica el contexto de la circuncisión femenina. A una joven circuncidada se la considera pura; la mutilación garantiza pureza sexual y virginidad en la cultura africana. 'Las madres dicen que es para proteger a sus hijas y los padres quieren hacer el sunna, la palabra árabe para los relatos del profeta. Si te esfuerzas lo suficiente en la vida terrenal, se te recompensará adicionalmente en el cielo; parte de ello es hacer circuncidar a tu hija. Esta práctica es muy grave porque no figura en el Corán. Los escritos de los profetas resultan de la interpretación, salpicada de normas patriarcales, que los hombres hacen del Corán.'

▼ continúa en la página 48



**Programa 7** Atención para los grupos más vulnerables

■ países en donde Cordaid tiene contrapartes



**Programa 8** Capacidad de combatir vih/sida

■ países en donde Cordaid tiene contrapartes



**Programa 9** Pequeños productores en el mercado

■ países en donde Cordaid tiene contrapartes



**Programa 10** Acceso a servicios financieros

■ países en donde Cordaid tiene contrapartes



**Programa de crecimiento Mujeres y violencia**

■ países en donde Cordaid tiene contrapartes



▼ viene de la página 45

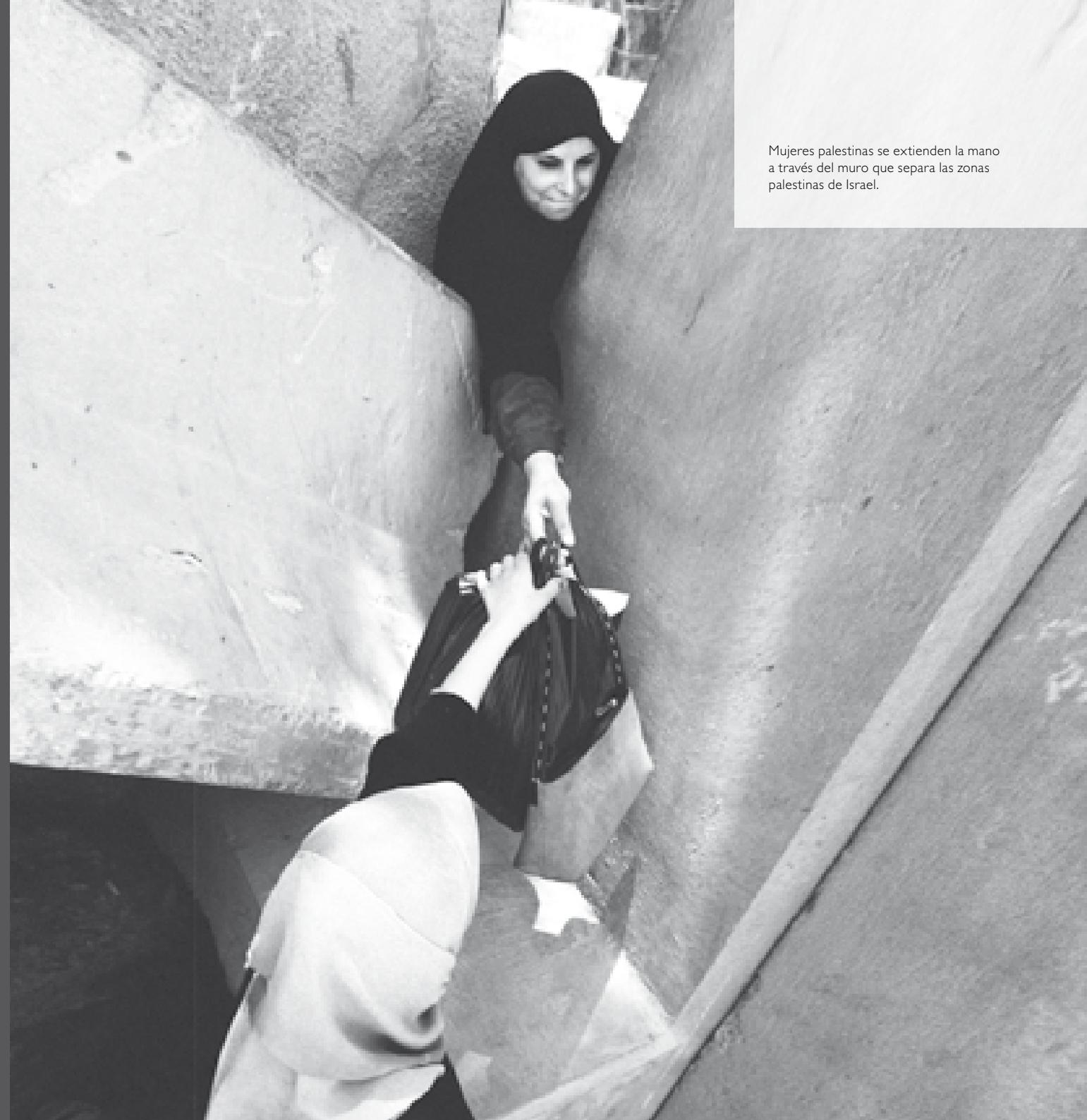
La circuncisión femenina no tiene nada que ver con el Islam. Esto se ve en Turquía y Marruecos, en donde nunca se circuncia a las jóvenes y eso que allí son tan buenos musulmanes como en Somalia.'

Hay muchas barreras para tratar el tema de la circuncisión femenina.

La sexualidad es un tema tabú. Al aislar y demonizar a los musulmanes después del 11 de septiembre de 2001 se reforzó el sentimiento somalí de que ellos mismos, sin interferencia occidental, deben definir sus costumbres tradicionales. Naleie: 'Además, muchos líderes eclesiales tampoco quieren opinar sobre la forma suave de circuncisión. Saben que todas las formas de circuncisión son ilegales en Holanda. No tocan el tema.'

Naleie ha formado a capacitadores jóvenes que entablan conversaciones con los líderes de la comunidad somalí. En Holanda viven unos 30.000 somalíes, de los cuales, 6.000 son muchachas. La ley penal de Holanda prohíbe la circuncisión femenina como un tipo de maltrato. La persecución penal es el último paso; antes que nada, el gobierno holandés fomenta la sensibilización a pesar de que hay políticos que proponen detener preventivamente a los padres que se sospecha han estado involucrados en la circuncisión femenina. A Naleie la hace feliz el apoyo jurídico pero cree que la represión sola no ayuda. '¿Cómo puedes perseguir judicialmente a padres que no saben cosa alguna de las consecuencias de la circuncisión? En nuestros eventos de sensibilización, siempre empezamos a hablar sobre la salud de las jóvenes, las infecciones crónicas después de la circuncisión, las complicaciones en los partos y el trauma. Muchos padres saben muy poco, quizás piensan que "de lo contrario, no va a encontrar a un esposo". Lo más importante es nuestro diálogo con personas de confianza y líderes influyentes. Hay tanta presión social que ellos son los que tienen que tomar la iniciativa de romper el tabú, en mezquitas y en reuniones.'

Ninguna de sus cuatro hijas fue circuncidada y todas apoyan a su madre con entusiasmo porque, para ejemplificar, ella también está dispuesta a soportar la desconfianza y los chismes de la comunidad somalí. 'Ya estamos viendo que las mujeres que viven aquí dudan de hacer circuncidar a sus hijas. A veces no lo hacen pero se cuidan mucho de mantenerlo en secreto. Como en todas partes, también aquí es el grupo'



Mujeres palestinas se extienden la mano a través del muro que separa las zonas palestinas de Israel.

# Organización y calidad

## 5.1 La estructura organizacional

La fundación Cordaid se encuentra en La Haya. El organigrama, la composición del consejo directivo y el consejo de vigilancia se encuentran en los apéndices. Los cinco departamentos regionales - África Central y Occidental, África del Sur y del Este, Asia, Medio Oriente y Europa Central y Oriental, América Latina - y los departamentos de ayuda de emergencia, finanzas y SBP son responsables del financiamiento estratégico. Los departamentos de mercadeo están a cargo del apoyo social y la recaudación de fondos para Memisa/Cordaid, Mensen in Nood/Cordaid, Kinderstem/Cordaid y Vastenaktie/Cordaid.

Cordaid tiene una oficina regional en Nairobi, con su propia personería jurídica, y una oficina de enlace en Kinshasa. Una pequeña oficina en Bruselas como parte de Caritas mantiene la relación con los donantes institucionales y la unión europea. En el caso de operaciones de ayuda de emergencia, Cordaid trabaja con oficinas locales temporales; tenía 20 en 2005. Según lo planificado, se cerrará 3 oficinas de ayuda de emergencia en 2006 pues han concluido sus actividades. Se espera que el rediseño de procesos, que será acabado a mediados de 2006, tendrá consecuencias para la estructura organizacional. Estas consecuencias se explicarán con mayor detenimiento en el plan anual de 2007.

## 5.2 Visión de calidad

Nuestra legitimidad reside en nuestra lucha efectiva contra la pobreza y nuestra contribución a los cambios que conduzcan a un mundo mejor y más justo. En este sentido, distinguimos diferentes actividades claves, todas de tipo relacional. La calidad

de nuestro trabajo está estrechamente ligada a la manera como le demos forma a esas relaciones. La retroalimentación de las organizaciones con las que cooperamos nos ayuda a mejorar constantemente la calidad de nuestro trabajo. En organizaciones de proceso como Cordaid, calidad no significa lo mismo que en organizaciones de producción. Mientras que en las últimas la calidad significa, sobre todo, que el producto cumple especificaciones definidas anteriormente, en organizaciones de proceso, la interacción entre actores es el elemento crucial del resultado.

Cordaid maneja el modelo gerencial INK como base para enfocar la calidad. Este modelo hace énfasis en aprender y mejorar en base a la retroalimentación de los diferentes actores relevantes.

La calidad es un concepto dinámico, se trata de aprender y mejorar permanentemente, de desarrollar profesionalidad desde un verdadero encuentro con personas y organizaciones (contrapartes). El punto de partida para ello es el principio de que 'cada ser humano vale'. La calidad no es algo que se pueda captar en números únicamente. Hay que ver el desarrollo en su contexto.

Es por esto que en nuestros programas la lógica de la intervención es la base de la actuación profesional. Esta se elabora en cada programa y se verifica (a través de evaluaciones), de manera explícita. Para que la lucha contra la pobreza sea efectiva, otro factor esencial es la capacidad de las organizaciones contrapartes. Cordaid utiliza el escrutinio de la organización como un instrumento para medir la calidad y el desarrollo de las contrapartes. A partir de 2007,

este instrumento se utilizará en todos los programas y contrapartes. En base a la evaluación de la capacidad, sobre la base del escrutinio de la organización, Cordaid sostiene una conversación con las contrapartes sobre su desarrollo.

## 5.3 Gestión de calidad: INK

El modelo gerencial INK (véase la figura en la siguiente página) distingue entre áreas organizacionales y áreas de resultado y vincula estas últimas con las expectativas de los diferentes interesados.

De esta manera resulta más comprensible la índole relacional de nuestro trabajo. El círculo *Plan-Do-Check-Act* (*Planifique - Ejecute - Verifique - Actúe*) juega un papel central como

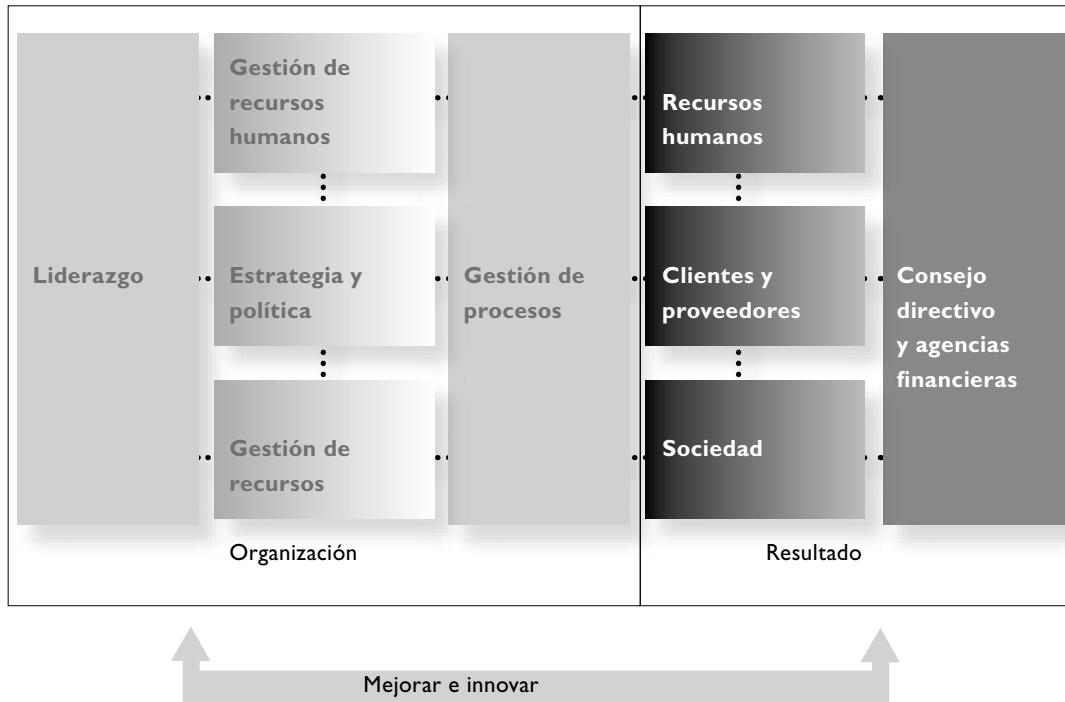
mecanismo de mejoramiento. Algunas inspecciones de colegas en el marco de MBN-Kwaliteitshuis muestran que Check y Act son eslabones relativamente débiles del círculo *Plan-Do-Check-Act*. Por lo tanto, en este período estratégico Cordaid invierte en las áreas de resultado y en aplicar las lecciones aprendidas.

Las prioridades en la agenda de calidad para 2007 - 2010 son:

- Actores pertinentes en el centro: diálogo, cooperación y retroalimentación.
- Mostrar los resultados
- Aprendizajes y mejoras sistemáticas
- Ampliar la eficacia

### I: Liderazgo

La estrategia 2007 - 2010 pide revisar la modalidad organizacional y la cultura.



Para que la organización esté adecuadamente equipada para implementar efectivamente la nueva estrategia y, también, en base a los resultados de una definición de la posición interna INK en 2005, el consejo directivo inició dos trayectos de cambio a lo largo de la organización a fines de 2005. El primer trayecto se refiere al rediseño de los procesos internos de trabajo, con la ayuda de un consultor externo, para mejorar la cooperación interna y la eficacia. La meta es mejorar la eficiencia en un 15% a partir de 2007. El segundo trayecto se da en torno a la cultura organizacional para mejorar la iniciativa empresarial social dentro de la organización: dinamismo, atreverse a tomar riesgos, pensar de forma innovadora y creativa.

## 2: Estrategia y política

El valor agregado de Cordaid tiene que ver, más que nada, con vincular, cooperar e innovar. La capacidad de aprender es un aspecto esencial en esto, lo cual da lugar a las siguientes prioridades:

- Cooperación, de forma tal que los esfuerzos de los diferentes actores se complementen y refuerzen mutuamente;
- Identificar y promover iniciativas innovadoras en los programas.

A partir de 2007 seguiremos enfocando y concentrando nuestros programas desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia.

En base a una mayor interrelación y una 'masa crítica' más grande en el grupo de contrapartes, en un contexto dado, las intervenciones serán suficientemente dinámicas para realizar el cambio propuesto.

Las cuatro actividades claves señaladas anteriormente (financiamiento estratégico, 'vínculos y aprendizaje', cabildeo y compromiso en Holanda) contribuyen a los mismos fines y, por ende, se refuerzan.

## 3: Gestión de recursos humanos

Invertir en profesionalidad es esencial para mejorar la calidad de nuestro trabajo; ya sea por medio de capacitación y formación o a través de reflexiones sobre nuestro trabajo. La base de nuestra profesionalidad está definida en un Código de Conducta y en una nota de gestión Goed Donorschap (Ser un Buen Donante), que abordan la relación con las organizaciones contrapartes. Además, hay un Código interno de Conducta para los empleados (como nos tratamos al interior de la organización) y uno para los empleados que trabajan en el

extranjero. Desde 2005 que la revisión periódica de la política de formación está ligada estructuralmente al desarrollo de las estrategias de la organización. Esto significa que la política de formación para 2007 - 2010 se alinea con las necesidades de la nueva estrategia y que se prestará más atención to the requirements for the new strategy, so more attention will be paid to competences such as entrepreneurship, creativity and the capacity to cooperate with a great many different actors.

Se mejorará la eficacia a través de:

- la racionalización / ajuste de los procesos de trabajo internos,
- a partir de 2006, una evaluación más intensiva del contenido y los resultados de las actividades de formación,
- la revisión de la diferenciación de funciones y la introducción de un instrumento de evaluación del personal para continuar el sistema que se introdujo a partir de las conversaciones GPR (Gestión por resultados),
- la continua mejora de las conversaciones sobre el desempeño del personal: apuntar explícitamente a los puntos a mejorar,
- la continua estandarización de algunos componentes del suministro de servicios P y O (Personal y Organización).

#### **4: Gestión de recursos**

Distinguimos entre dinero, conocimiento y material / servicios.

La gestión de recursos está enfocada en:

- asegurar la eficiencia y eficacia de la gestión financiera,
- introducir, desarrollar, compartir y utilizar conocimiento,
- adquirir servicios y productos de los proveedores de una manera más eficiente y efectiva.

Los valores centrales son la transparencia, la eficacia, la eficiencia y la legitimidad. La gestión del riesgo juega un papel

importante. CBF es una norma de calidad importante que da pautas para la gestión de recursos.

Ultimamente, Cordaid ha mejorado la transparencia en diversas formas, por ejemplo, mediante ajustes en el informe anual, como incluyendo el salario a nivel directivo. Otro ejemplo es la creación de una comisión de auditoría, compuesta por dos miembros del Consejo de Vigilancia, en junio de 2004, en el marco de la creciente atención al tema de la 'buena gestión': la importancia de supervisar planes e informes financieros, de modo independiente, y de controlarlos.

La transparencia seguirá siendo un tema prioritario en la agenda en los años venideros.

Para que la adquisición de productos y la contratación de servicios de los proveedores sean eficientes y efectivas, se designará a un coordinador central de adquisiciones en 2006.

Para Cordaid es muy importante emplear recursos con la mayor eficacia posible. Entre otras cosas, en base a la auditoría de la eficacia que tuvo lugar en 2004, se optó por priorizar las siguientes mejoras a la eficacia:

- Una mayor cooperación entre los departamentos de mercadeo y de programa.
- Reducción de la cantidad de gremios consultivos.
- Rediseño de procesos. Los ajustes en los procesos tiene que dar lugar a una mayor eficiencia (se propone mejorar la eficiencia en un 15%).
- Fortalecer la atención al aprendizaje y a la gestión de conocimiento.
- Atención adicional a los objetivos SMART (por programa) y al vínculo con insumos (inputs) y costos.

- Desarrollo de un sistema de imputación de gastos indirectos / precios de costo.
- Formulación de indicadores de eficacia.

#### **Gestión de recursos financieros**

La gestión de los recursos financieros abarca todo el proceso desde la recepción de donaciones y subsidios hasta la rendición de cuentas sobre los gastos, con un dictamen sin salvedades de los auditores.

En los últimos años, Cordaid ha invertido mucho en mejorar constantemente el manejo financiero de la organización y los instrumentos que ello requiere.

Esto, por ejemplo, dio pie a introducir un nuevo sistema de información financiera gerencial. La gerencia puede consultar la información más importante en línea. Trimestralmente se analiza las cifras con detenimiento y se elabora nuevos pronósticos anuales.

En base a estos últimos, se hará todo ajustes pertinente. Los análisis trimestrales se discuten con el Consejo de Vigilancia.

Cordaid es muy exigente en la calidad y transparencia de la información financiera, no sólo para fines de justificación externa sino también interna. Esto se ha tomado en cuenta al implementar el nuevo sistema de información financiera gerencial y al definir las relaciones con los otros sistemas. Se deberá asegurar la calidad de la información en base a la menor redundancia posible de datos, el manejo de una sola fuente de información financiera, la vinculación directa de sistemas y los mecanismos de seguridad incorporados. La gestión financiera se caracteriza por un manejo cuidadoso y una justificación transparente del movimiento de fondos.

En todo momento se puede hacer seguimiento a los flujos de dinero por fondo, usando cuentas bancarias separadas y controladas para los diferentes fondos, y distintos códigos para registrar los gastos.

Para fondos que no se utilizan temporalmente, existe una política de inversión con responsabilidad social en la que no se corren riesgos y el cual cumple con las estrictas condiciones del estatuto de la Tesorería.

Todos los procedimientos de gestión financiera son parte del manual de calidad, la base de las auditorías operativas internas y las auditorías externas de las organizaciones contrapartes.

Las auditorías internas están a cargo de un equipo de auditoría interna y de empleados de la organización que han participado en una capacitación ISO.

Los auditores externos deben estar registrados en FIC. Los procedimientos y pautas para aceptar, ejecutar y monitorear los 900 contratos, aproximadamente, de financiamiento por año cubren los siguientes aspectos:

- Un marco de verificación financiera para analizar a las nuevas contrapartes y estimar la necesidad de fortalecer su capacidad en el área de la gestión financiera.
- Pautas exigentes en cuanto a controles y la presentación de informes; en este sentido, Cordaid exige que, anualmente, por lo menos el 60% de los gastos esté sujeto a dictámenes de auditores.
- Financiamiento escalonado de la organización contraparte en base a informes financieros y narrativos satisfactorios.
- Una política sobre fraudes y sanciones.
- Formatos fijos para contratos y otros documentos.
- Diferenciación de funciones, procedimientos de autorización y bloqueos como parte del sistema de gestión de proyectos.

La composición y el tamaño del capital cumplen con los criterios definidos por la Comisión Herkströter. En relación con la reserva de continuidad, que la comisión exige no sea 1,5 veces mayor a los costos de ejecución, Cordaid ha adoptado el requisito (más estricto) de que sea, como máximo, 1,5 veces el salario medio.

Los siguientes elementos caracterizan el proceso de presupuestación y control:

- Presupuestos de costos obligatorios por departamento, conforme a marcos claramente formulados.
- Presupuestos de gastos obligatorios por departamento, por tema / programa y por fondo.
- Presupuestos de pago obligatorios por departamento y por fondo.
- Acuerdos sobre tasas.
- Aprender y mejorar (cerrar el círculo plan-do-check-act) por medio de la justificación de la gestión de políticas y las conversaciones sobre el desempeño, que quedarán reflejadas en nuevos acuerdos anuales y acciones para implementar mejoras.

## 5: Gestión de procesos

Los procesos están definidos en el manual de calidad, que se adapta constantemente a nuevos criterios. Todos los empleados pueden acceder a este manual en la intrared de Cordaid. Las marcas de calidad, como ISO y CBF, señalan que los procesos son buenos y transparentes. Esto lo monitorean auditorías operativas y auditorías ISO. En el estatuto de auditoría, está definida la política de Cordaid en auditorías internas. Cada año, el consejo directivo evalúa el sistema de gestión de calidad.

El certificado ISO le fue otorgado nuevamente a toda la organización de Cordaid en febrero de 2005 por un período de 3 años, es decir hasta febrero de 2008. En junio de 2004, Cordaid volvió a recibir la marca de calidad CBF por un período de 4 años, es decir hasta junio de 2008.

El manual de calidad, aún conforme a la estructura ISO, se ajustará en 2006 para adaptarse al modelo INK, que le es más fácil de emplear a los usuarios.

En 2006 se invertirá en los procesos y la gestión al interior de la organización para que esté lista para implementar eficientemente la nueva estrategia a fines de 2006.

Un posicionamiento INK realizado en 2005 llegó a la conclusión de que se podría mejorar en mucho la calidad, rediseñando los

procesos, con más atención a las relaciones internas cliente-proveedor. Esto contribuye a un proceso de gestión más eficaz y transparente. A fines de 2006 se habrá implementado las mejoras. Para implementar bien la nueva estrategia, también se ajustará la información gerencial en 2006 para facilitar la gestión, la rendición de cuentas y el aprendizaje por programa. La evaluación ISO de la junta directiva será modificada en 2006 para que sea más coherente con el enfoque de calidad según el modelo INK. Esto significa integrar todas las áreas de atención del modelo gerencial INK. Asimismo, se incorporará las cuatro actividades claves señaladas anteriormente. De esta manera, esta evaluación del consejo directivo puede convertirse en un informe gerencial estructural e integral. También se estudiará detenidamente los procesos de decisión en el financiamiento estratégico; por una parte, para reducir la burocracia y la carga de trabajo y, por otra, para asegurar que el proceso de toma de decisiones sea de buena calidad.

## **6: Recursos humanos**

En 2005 se midió el grado de satisfacción de los empleados. Este estudio se abocó a varios temas, como las condiciones laborales, las circunstancias laborales, el contenido del trabajo y el estilo de dirección. El puntaje positivo promedio fue de 74%, con un porcentaje de respuesta de 72%<sup>3</sup>.

Luego, las diferentes divisiones elaboraron un plan de acción con puntos de mejora. Este plan se sigue ejecutando en 2006. En 2007 y 2009, habrá nuevos estudios con la idea de mantener como mínimo el nivel actual de satisfacción de los empleados. Otras fuentes para medir este nivel de satisfacción son la encuesta que llenan los empleados cuando ya llevan trabajando tres meses en la organización y la que llenan al salir de Cordaid.

## **7: Actores pertinentes: organizaciones contraparte, sociedad, consejo directivo y financiadores**

Nuestras organizaciones contrapartes nos piden, con toda razón, claridad en nuestras elecciones, un diálogo relacionado al contenido y que mostremos claramente lo que hacemos en Holanda / el Norte para que el mundo sea un lugar más justo. Con toda razón, los que dan subsidios y el público nos piden que mostremos lo que hacemos con el dinero que nos dan y el modo en que esto mejora la situación de los pobres. Queremos hacer visible nuestra relevancia y eficacia, nuestra eficiencia, la manera en que aprendemos de nuestras experiencias y la sostenibilidad de nuestros resultados.

En 2005, Cordaid involucró a las contrapartes en las elecciones estratégicas por medio del Internet (Cordaid interactive).

A pesar de que este proceso generó información valiosa, esta forma de participación todavía tenía deficiencias, tanto técnicas como de contenido. También en base a estas

experiencias, Cordaid desarrolló un nuevo sitio web plurilingüe ([www.cordaid.com](http://www.cordaid.com)) para mejorar la comunicación con las contrapartes.

Nuestra principal ambición para 2007 - 2010 es involucrar, de una forma más estructural, a nuestras contrapartes y donantes en nuestro trabajo:

1. A partir de 2007, tendremos una estructura en la que las contrapartes y donantes harán comentarios estructurales sobre nuestras elecciones y los resultados que mostramos. En 2006 estudiaremos diferentes opciones, como un panel de contrapartes o una comisión de visita a los interesados que, una vez al año, emiten una opinión sobre nuestra eficacia. En 2009 evaluaremos esta estructura y haremos los cambios que fuesen necesarios.
2. En 2007 entenderemos mejor los deseos de los actores pertinentes en el área de la transparencia: ¿En qué aspectos necesitamos ser transparentes, qué es lo que aún falta en nuestra comunicación con los actores externos, qué es lo que tiene que estar en nuestro informe anual y en nuestro sitio web, qué tipo de información se requiere y en qué forma?

## **Organizaciones contrapartes**

Para evaluar la capacidad de las organizaciones contrapartes, Cordaid emplea el 'escrutinio de la organización' desarrollado por IC Consult. Es más, se usa escrutinios más detallados para algunos aspectos parciales, por ejemplo, el escrutinio de la sensibilidad al género y el así llamado marco de verificación financiera, que muestra en cinco dimensiones la política y gestión financiera de las contrapartes. Para los proyectos crediticios, se utiliza análisis crediticios que se parecen al

escrutinio de la organización y que, ante todo, se centran en parámetros financieros.

La base para una relación profesional con las organizaciones contrapartes se encuentra en un Código de Conducta y en la nota de gestión Ser un Buen Donante. Cordaid se adhiere a los puntos de partida de Sphere, como la norma de calidad para la ayuda de emergencia.

En 2003 se hizo un estudio piloto sobre los aspectos que son importantes para las organizaciones contrapartes en su relación con Cordaid. Sobre la base de los resultados, se realizó un estudio más amplio en 2004. Este estudio mostró que la comunicación y el intercambio de información eran tan importantes que, por ello, se convirtieron en razones para renovar el sitio web plurilingüe, señalado anteriormente, en 2005.

La estrategia 2007 - 2010 satisface el deseo de las contrapartes de que Cordaid trabaje más en facilitar redes e intercambios de información Norte-Sur y Sur-Sur, y de que haya (más) retroalimentación estratégica relacionada al contenido, por ejemplo, con motivo de los informes.

En 2008, Cordaid nuevamente hará realizar un estudio de satisfacción entre las contrapartes. En el ínterin, este nivel se monitorea por medio de visitas al terreno y consultas con las contrapartes y analizando los reclamos formales e informales de las contrapartes. En el PDS, se definen algunos indicadores para medir el nivel de satisfacción de las contrapartes; para citar

<sup>3</sup> El puntaje positivo promedio en este tipo de estudios alcanza un 70% en el resto de la sociedad.

## **El donante: 'No sería correcto meter todo el dinero a nuestro bolsillo'**

René Goossens: 'A decir verdad, me parecería fantástico dar dinero a proyectos que al final generan un poco de dinero que, a su vez, podría servir para iniciar otro proyecto. Así puedes generar una linda reacción en cadena. Hace poco vi algo así en la India aunque no fue en sentido financiero; allí, con mi esposa y mis cuatro hijos, visité un proyecto al que damos dinero desde hace muchos años. Un orfanato que también tiene un taller mecánico. Los huérfanos aprenden un oficio. Uno de los huérfanos que vivía allí es ahora un adulto con su familia que decidió abrir él mismo un orfanato. Me parece maravilloso. Mi esposa, mi hermano y yo tenemos una mueblería y hace años destinamos un porcentaje fijo de la ganancia a buenas causas. Desde hace unos cuatro o cinco años, una de ellas es Mensen in Nood/Cordaid porque es una organización cristiana pero también porque tiene muchos proyectos con niños y esto me parece importante. Hace poco vi un estudio sobre buenas causas que mostró que, en el caso de Mensen in Nood/Cordaid, siempre llega un porcentaje muy elevado de los fondos a la gente que los necesita, así que estoy seguro que mi dinero se gasta adecuadamente. Mensen in Nood/Cordaid siempre nos envía información sobre proyectos para que podamos decidir en cuál queremos invertir. Nunca tomo decisiones muy rígidas en esto porque supongo que Mensen in Nood/Cordaid puede tomar esta decisión mejor que yo. Lo que más me importa es que el dinero se utilice para apoyar a la gente, para que pueda desarrollarse y aprovechar sus propios talentos y es justamente de esto de lo que se trata el trabajo de Mensen in Nood/Cordaid. Nos va bien en nuestro negocio y creo que en parte es porque regalamos una porción del dinero. Después de todo: lo que das, te será devuelto. Al compartir lo que tenemos, actuamos según la palabra de Dios y la recompensa es que nos va bien en nuestro negocio y así podemos dar todavía más. Por este motivo, tampoco nos parece extraño hacer un par de donaciones grandes cada año: en cierto sentido, no es nuestro dinero, sino el dinero que Dios nos asigna. Simplemente no sería correcto embolsillárnoslo todo.'

un caso, la velocidad con la que se responde a solicitudes de subvención o informes.

### **Donantes y voluntarios**

Cordaid maneja diferentes estándares de calidad en su relación con los donantes: el código de conducta de VFI y la marca de calidad de CBF, pero también - para cada fondo – la marca de calidad de DDMA.

Para poder hacer comparaciones en el tiempo y, por ende, para verificar si se mejora o se empeora, Cordaid hará realizar un estudio periódico de satisfacción entre los donantes, en vez de los estudios aislados que hasta el momento se ha empleado. En 2006 se elaborará la estructura del estudio de satisfacción. Cordaid desarrolla una buena relación de trabajo con la(s) asociación(es) de donantes.

Regularmente, se pide retroalimentación a los voluntarios de Vastenakte/Cordaid. En los próximos años, en encuentros y en una encuesta anual, también se pedirá comentarios a los voluntarios que se esfuerzan por los otros fondos.

### **La sociedad**

En nuestro sector, la satisfacción de la sociedad coincide en gran parte con el concepto de 'Apoyo social' y se refleja en el aumento o la reducción de la cantidad de donantes y voluntarios. De manera similar, Cordaid hace realizar estudios regulares sobre su imagen, y la forma en que la prensa escribe sobre Cordaid indica el nivel de aprecio en la sociedad. Para Cordaid también es importante su propia responsabilidad social corporativa, por ejemplo, al participar en 'Trees for travel' y en la forma de un estatuto de la Tesorería que impone condiciones estrictas a las inversiones.

### **Donantes institucionales y alianzas estratégicas**

La satisfacción de los aliados estratégicos y los donantes institucionales se monitorea sistemáticamente en una conversación estratégica anual. Además, hay otras fuentes que revelan señales sobre la satisfacción, por ejemplo, la reacción del ministerio al informe anual.

### **Gestión**

Cordaid maneja diferentes estándares de calidad a nivel de la buena gestión. Entretanto, el Código Wijffels sobre la buena gestión de buenas causas, una iniciativa de VFI, ha sido incorporado en los requisitos CBF. Al mantener la marca de calidad CBF, Cordaid también sigue satisfaciendo los requisitos de calidad en el área de la buena gestión.

### **8: Aprender y mejorar**

La capacidad de aprender es la vinculación consciente entre los instrumentos de retroalimentación y una estrategia para aprender mejor. La capacidad de aprendizaje de Cordaid se refleja en la medida en que Cordaid es capaz de implementar cambios en estrategia, política y ejecución, después de analizar los resultados logrados y aquellos que no se lograron, y los resultados de las evaluaciones y otros estudios. Esto requiere una buena estrategia de aprendizaje.

Mucho del conocimiento de la organización se adquirió por la experiencia, la investigación y las evaluaciones pero es importante compartir y aplicar esos conocimientos a nivel de la organización. Así podremos mejorar aún más nuestra eficacia.

En el último período, se ha emprendido varias actividades para aprender mejor de nuestras experiencias, por ejemplo,

implementando el llamado 'lekgotla', una forma de aprendizaje y sistematización desde la práctica (action learning). El elemento central es la experiencia de los empleados en la práctica de cooperación con organizaciones; con esto se ha ganado algunas experiencias positivas y también se ha identificado algunos puntos a mejorar.

En 2007 – 2010, Cordaid pondrá en práctica los puntos de mejora.

En 2005, se empezó con una agenda central de mejora para tener una idea clara de las principales recomendaciones y para poder orientar el seguimiento a las mismas.

Esta actividad se concluirá en 2006 y será operativa a partir de 2006/2007. La gestión de conocimiento se torna concreta en la organización y el intercambio de conocimiento por programa y a nivel de la organización cuando se busca activamente conocimiento complementario y cooperación con entidades relevantes: en talleres, seminarios, revisiones entre pares y otras modalidades de intercambio pero también a través de estudios.

En base a las experiencias con los trayectos de innovación en 2003-2006, la auditoría de la eficacia y la evaluación de MBN-Kwaliteitshuis, se formuló el siguiente enfoque para la estrategia de aprendizaje en 2007 - 2010:

- Trayectos de aprendizaje con objetivos claros, ligados a programas.
- Involucrar a las organizaciones contrapartes y a otros actores, por ejemplo, institutos de investigación.
- Más atención para el intercambio de criterios en base a diversas fuentes (por ejemplo, evaluaciones) en toda la organización y explicitar el significado de los mismos para

Cordaid: formulación de puntos de mejora (seguimiento / agenda de mejoras).

- Un papel más importante para la gerencia en guiar la aplicación de los criterios.
  - Mayor presupuesto para aprendizaje e innovación, tanto en el propio Cordaid como en las organizaciones contrapartes. Una parte de esto es un monto para '*financiamiento semilla*', para iniciativas de mucho riesgo.
- Cada año, Cordaid reserva un 2,5% del salario medio para capacitación y formación.

### **Comprendión de los resultados**

Es importante hacer visibles los resultados, para basar en ellos el aprendizaje y las mejoras y para la justificación. Los resultados están ligados al contexto y el contexto define lo deseable y lo posible en una situación dada y aquello en lo que consisten los resultados buenos o los decepcionantes.

Queremos mantenernos vinculados al contexto haciendo visibles los resultados. Esto tiene consecuencias para la medida de agregación al mostrar los resultados.

Asimismo, más no siempre es mejor. No siempre tratamos de lograr los números más altos. Cada ser humano vale y, en determinado contexto, nos parece más relevante optar por un grupo pequeño de personas marginadas que por uno más grande y más accesible.

No sólo tenemos que responder por los resultados que logramos sino también por las elecciones que hacemos. Esto también muestra que lo uno tampoco puede sin lo otro.

En principio, se aplica lo mismo a nuestras organizaciones contrapartes. Son organizaciones autónomas que responden

por sus elecciones y por los resultados que se relacionan a su contexto específico.

Nuestro sistema PPME está basado en esta distinción de las responsabilidades (véase la Nota sobre PPME). En vista de la creciente importancia de tornar visibles los resultados y de desarrollar conocimiento, Cordaid dedicará capacidad adicional al monitoreo y la evaluación en los años venideros. El sistema PPME se actualizará en 2006 para que, a partir del 1º de enero de 2007, sea compatible con el nuevo plan estratégico para 2007 - 2010. Cordaid continúa con su aporte activo al desarrollo de MBN Kwaliteitshuis y a la transferencia de este sistema dentro de Partos. En particular, las visitas recíprocas y las evaluaciones conjuntas han contribuido a una mejor comprensión en varias áreas. En los próximos años, se seguirá desarrollando los instrumentos y ampliando su alcance.

Los resultados se harán visibles de varias formas, en informes financieros y narrativos, viajes al terreno, evaluaciones, estudios de satisfacción y auditorías.

Cordaid mantiene muchos datos en PDS, particularmente sobre insumos y productos. En 2006 se trabajará en la expansión o, en su caso, en adaptar el sistema para poder satisfacer algunas necesidades en el ámbito de la medición de resultados. Para Cordaid también es importante la eficacia en medir resultados en función del aprendizaje y de la rendición de cuentas. Esto significa que tiene que haber un equilibrio entre la asignación de recursos y el valor agregado de los mismos. Por lo tanto, se adoptará un enfoque crítico respecto a los requisitos para los informes y, al adaptar el sistema,

también se verá lo que ya no se tiene que registrar. En cada programa se llevará a cabo por lo menos una evaluación

## Paralegales en Sudáfrica

'No cambias a un ladrón si lo castigas; lo cambias si mejoras su autoestima.' Esto está escrito en letras enormes en los muros de una casita derruida en la ciudad de Hewu, cerca de Queenstown, en el área rural de Sudáfrica. Aquí, cualquiera puede recurrir a la Agencia para Asesoramiento Legal y Desarrollo Local de Hewu en busca de apoyo legal, de ayuda para completar los formularios de solicitud de prestaciones de la seguridad social, de mediación en caso de una pelea con el vecino o de ayuda en caso de un embarazo (no deseado).

No obstante, al fin y al cabo su trabajo tiene que ver con recuperar la autoestima, según afirma Stefano Mqobongo (23). Se trata de dar ayuda y, más que nada, autoestima a las personas que se sientan frustradas o decepcionadas, que no saben cómo sobrevivir o que se refugian en el alcohol o la criminalidad, para que ellas mismas puedan solucionar sus problemas. 'Aquí vienen muchas jóvenes que se acuestan con cualquiera por dinero y que muchas veces quedan embarazadas porque así pueden acceder a una subvención. Les doy información sobre las regulaciones pero más que nada hable con ellas sobre su futuro. Si no tienes una visión, si no tienes objetivos en la vida, nunca más puedes salir de esa espiral que va hacia abajo.' A diario se encuentra a Stefano entre los jóvenes, escuchando sus verdaderos problemas. Por ejemplo, organiza fiestas muy populares, con música alegre y un mensaje, contra el estigma del Sida.

Como hijo de padres desempleados que viven en un barrio pobre, Stefano sabe de lo que habla. Pudo resistir a la presión que ejercían sus amigos, quienes, a falta de un futuro, optaron por el dinero fácil, el alcohol, el machismo, el sexo y la droga. Por recomendación de un trabajador social, pudo seguir un curso de tres meses para paralegales en Ciudad del Cabo. Dos veces al año, ya desde hace unos treinta años, Black Sash organiza este curso intensivo para unas 40 personas de todas partes del país. Los requisitos de admisión a Black Sash son motivación y compromiso social. Esta organización tiene sus raíces en una organización de mujeres liberales, contraparte de Cordaid, y tiene una larga tradición de lucha contra el apartheid y de defensa de los derechos humanos. Stefano dice que el entrenamiento intensivo en

de programa en 2007 – 2010 para verificar la lógica de intervención y entender mejor los resultados y/o impactos. Esto se hará, preferiblemente, en coordinación con instituciones académicas o de investigación.

En 2007 – 2010, Cordaid participará en, por lo menos, dos evaluaciones MBN/Partos conjuntas en el marco de MBN/Partos Kwaliteitshuis.

Se hará un mejor seguimiento a las evaluaciones de programa al mantener una agenda de mejoras.

En lo posible, se dejará que las mismas organizaciones contrapartes evalúen proyectos.

De ser necesario, se dará apoyo para mejorar la calidad de la evaluación de proyecto.

En los próximos años, el monitoreo estratégico tendrá lugar mediante:

- Un diálogo estratégico con diferentes actores pertinentes: el ministerio, el público / los donantes y las organizaciones contrapartes. La idea es compartir conocimiento, experiencias y dilemas.
- Mantener un conjunto de indicadores estratégicos claves que serán parte de la información gerencial y el análisis de calidad a realizarse anualmente.
- Una revisión de medio tiempo a principios de 2009 sobre los avances en el logro de los objetivos de la estrategia 2007 – 2010.

Cordaid ocupa un lugar muy bueno en la lista de transparencia, basada en el parámetro de transparencia de Berenschot que existe desde hace poco tiempo, y subió ligeramente el año pasado. En los próximos años, seguiremos entre los diez primeros, preferiblemente en un lugar cada vez mejor. En los años siguientes, Cordaid quiere hacer más para divulgar la comprensión de los resultados, es decir, quiere que los resultados sean accesibles de forma proactiva, por ejemplo, a través del sitio web.



▼

Black Sash le cambió como ser humano porque además de darle más conocimiento, le ha aumentado su autoestima y su combatividad.

En una evaluación reciente del gobierno, el curso para paralegales de Black Sash obtuvo un puntaje notablemente elevado: las personas que, en muchas ocasiones, habían ingresado sin formación previa, el caso de Stefano, salieron después de tres meses con conocimientos jurídicos, y confianza en sí mismos, comparables a los de los estudiantes de derecho en su cuarto año de estudios. En los tres meses en Black Sash, no sólo se busca aprender sobre asuntos legales sino también sobre cuestiones éticas y competencias sociales y psicológicas. Los capacitadores confrontan a los participantes con sus propios (pre)juicios, por ejemplo, en la clase sobre los derechos de homosexuales y lesbianas. También se aborda la seguridad personal y psicológica, por ejemplo, en el taller 'cómo sentirse seguro sin armas', y las técnicas de reunión, en donde se aprende que no necesariamente debe el más rico llevar la voz cantante y la forma de evitar que se ignore sistemáticamente a los jóvenes. Muchos de los estudiantes que egresan se convierten en muy buenos amigos; ésta también es la idea detrás de Black Sash porque necesitarán apoyo. Los paralegales se enfrentan, con recursos limitados, en una comunidad pequeña, a los que detentan el poder, los empleadores o los burócratas locales.

Stefano acaba de organizar una campaña con algunos jóvenes en contra de la cancha de fútbol que se construirá en Hewu. Los jóvenes no necesitaban una cancha de fútbol, querían un lugar para jugar billar. Los políticos en Queenstown, justo antes de las elecciones municipales, no recibieron bien la resistencia, que terminó en una protesta más grande contra una administración que no era democrática, y detuvieron la marcha de los jóvenes con represión policial. 'La brecha entre los que están en el poder y los pobres se está profundizando nuevamente en Sudáfrica. La pobreza, las consecuencias del apartheid, la corrupción, el Sida y la estigmatización han destruido comunidades enteras. No es fácil construir puentes. A veces pienso que sería más fácil trabajar como discjockey pero, bueno, después hablo por teléfono con algún amigo de Black Sash y sé que tengo que seguir.'



Los pequeños empresarios en Filipinas  
pueden obtener un préstamo de una  
organización micro financiera para invertir en  
su futuro.



# Finanzas

## 6.1 Puntos de partida financieros: crecimiento limitado

La necesidad de una ayuda de emergencia efectiva y de reconstrucción en áreas de desastre tenderá a aumentar, no a disminuir, en los próximos años, en parte por el cambio climático. Parece haber mayor posibilidad de conflictos debido a la creciente polarización, mientras que los conflictos en la región de los Grandes Lagos o Colombia siguen proliferando. Estos conflictos afectan desmesuradamente a las mujeres.

No se podrá lograr ODM si el esfuerzo actual se mantiene al mismo nivel. Para hacer frente a estos problemas, la comunidad internacional ha asignado más recursos para los próximos años. El que estos recursos estén realmente disponibles va a depender, entre otras cosas, de la presión política para que se cumpla con lo prometido. En el contexto nacional, Cordaid siente la creciente competencia entre las buenas causas por el público holandés; esto presiona la recaudación de fondos privados.

Cordaid ha formulado un plan estratégico ambicioso y está convencido de la relevancia y calidad de los diez programas. La gestión de Cordaid es eficiente, como quedó claro en la auditoría de eficiencia que se realizó a fines de 2004.

En 2006 se ha comenzado con un trayecto de organización y cultura enfocado en un trabajo eficaz y más emprendedor. Para el período 2007 – 2010 queremos lograr un recorte del 15% en los costos de ejecución y de organización para así crear un espacio a las inversiones en innovación y conocimiento. En 2010 también queremos bajar el porcentaje de costos de ejecución de 9 a 8%. Al mismo tiempo, Cordaid reestructuró la organización del esfuerzo de mercadeo en 2005 para adoptar un enfoque aún más centrado en el mercado; no sólo hacia

los donantes individuales, sino sobre todo hacia donantes institucionales como empresas e instituciones.

Las necesidades que se espera crezcan en el mundo, las ambiciones institucionales y la gestión eficaz justifican un crecimiento financiero para el período 2007 - 2010.

El crecimiento financiero está limitado por tres razones:

- Cordaid aspira a lograr que donantes bilaterales y multilaterales aumenten el porcentaje de financiamiento directo a las organizaciones contrapartes. El objetivo es que una fracción de nuestras contrapartes acceda permanentemente a los flujos de subvención gubernamentales. Cordaid prevé una evolución gradual: en la situación actual, Cordaid lleva la batuta, un tipo de sistema de 'riesgo compartido' en el que la contraparte persigue equivalencia hasta que, finalmente, se revierte la situación, la contraparte local llevará la batuta y Cordaid brindará servicios a medida. Es un proceso a largo plazo: en base a nuestra experiencia sabemos que el desarrollo de la capacidad de las ONGs y las contrapartes eclesiales en el Sur es un proceso largo e intenso.
- En relación con la ayuda de emergencia, tomamos en cuenta nuestra limitada capacidad. Podemos dar inmediata ayuda de emergencia humanitaria en un máximo de tres desastres. En el presupuesto para los próximos años, partimos de una estimación prudente de los ingresos de los donantes en 2007 (un poco menos que en 2005/2006) con un nivel estable en los años posteriores.
- Para Cordaid es muy importante su independencia; por eso quiere obtener un aporte propio mínimo del 35% en 2010. Esto significa que Cordaid no quiere que los ingresos del sistema de cofinanciamiento (MFS) aumenten a partir de

2008. Cordaid invertirá principalmente en obtener mayores ingresos de la recaudación de fondos privados de un 13,6% acumulativo hasta 2010. Es una meta muy ambiciosa en vista de la creciente competencia pero Cordaid está convencido de que en 2005 se han puesto cimientos sólidos para lograrlo.

Las opciones de políticas y programas de los capítulos tres y cuatro en caso de ser relevantes, se han elaborado en valores meta financieros.

Los principales se resumen abajo (y se detallan en 6.2):

### Distribución de los gastos entre los programas

Cordaid ha desarrollado una posición fuerte en los temas de desastres y conflicto (programas 4 y 5) y salud (programas 6, 7 y 8). En 2007, estos programas juntos representarán el 49% de los gastos totales, con un 32% para desastres y conflicto (incluyendo el programa de crecimiento Mujeres y Violencia) y un 17% para salud.

Cordaid quiere consolidar esta sólida posición, con un crecimiento del porcentaje a un 53% del total (desastres y conflicto con un 33% y salud con un 20%). El crecimiento depende de las prioridades políticas de 'mujeres y violencia' y vih/sida. Los programas - I Diversidad, 2 Barrios pobres y 3 Jóvenes en la ciudad - siguen al mismo nivel del 21%.

En relación con el programa 9 (Pequeños productores), en los años venideros se necesita profundizar más el enfoque en el contenido. Esto tendrá un efecto de presión en el uso de los recursos. Mientras tanto, en relación con el programa 10 (IMF), ha crecido tanto el alcance del programa que ya no se prevé un gran crecimiento. Es más, en los años próximos aumentarán los recursos a reasignar.

Distribución de los gastos entre las estrategias de intervención: de acuerdo con la visión estratégica, Cordaid invertirá más en desarrollo de la sociedad y en influencia en políticas, sobre todo en el Sur y desde el Sur. El porcentaje para cabildeo alcanzó el 13% en 2004 y queremos que crezca a un 20% en 2010; este porcentaje incluye el cabildeo en Holanda. Con nuestra visión sobre la coherencia en las diferentes actividades claves, ya no tiene sentido considerar el cabildeo en el Norte como un presupuesto aparte. También aumentará el uso de fondos para el desarrollo de la sociedad.

#### **Conocimiento**

Víncular y aprender es una de las cuatro actividades claves de Cordaid. Esto se refiere a mejorar la calidad, y desarrollar y transferir conocimiento junto a las contrapartes mediante investigaciones, innovaciones, evaluaciones de programas, procesos consultivos con contrapartes, capacitaciones, cursos, etc. El punto de partida en el plan es un gasto del 3% en 2007 (presupuesto de € 5 millones), que irá aumentando a 4% en 2010 (presupuesto de € 8 millones).

#### **Fortalecimiento del apoyo social y cabildeo en Holanda**

Para Cordaid es muy importante desarrollar apoyo social. Cada vez hay más vinculaciones de proyectos en las que se nos pide que demos apoyo y se espera que vayan creciendo. Este tipo de apoyo, en el que desarrollamos plenamente nuestra función de organización que desea compartir sus conocimientos en alianzas, será por cuenta del fortalecimiento del apoyo social. Para hacerlo posible, Cordaid asignará cada año un presupuesto de 2 millones de los fondos de cofinanciamiento

a este componente de nuestro trabajo. Todos los gastos para sensibilización y apoyo social se incorporarán en un solo presupuesto, donde mostraremos que éstos se cubren en parte con fondos privados (€ 2,8 millones) y en parte con fondos de cofinanciamiento (€ 2 millones).

#### **Eficacia de la gestión**

Cordaid quiere reducir los costos de ejecución y los costos de organización en un 15% para así dar más espacio a las inversiones en innovaciones y conocimiento y para que baje el porcentaje de costos de ejecución. Por esta razón, en las cifras multianuales se aspira a lograr un porcentaje total de costos de ejecución del 8% en 2008 y los siguientes años.

El año 2007 será un año de transición. En el pasado, la cifra meta era de 9%. Cordaid cree poder mejorar si se vuelve aún más eficaz y eficiente en la alineación de su trabajo en los procedimientos administrativos. Esto está relacionado con el rediseño de procesos.

## **6.2 Cifras financieras**

Los puntos de partida descritos arriba se han traducido en los siguientes valores meta financieros:

Po el lado de los ingresos, se distingue 4 categorías:

I. Recursos de la recaudación de fondos privados: el mercado privado y relaciones institucionales como empresas, bancos e instituciones de servicio. Para estimar los ingresos de la recaudación de fondos privados, se ha supuesto un crecimiento gradual de 2,5% en 2007 a 4% en 2010. De esta

manera se ve un crecimiento cumulativo de 13,6% en relación a 2006.

2. Otros recursos que no sean de cofinanciamiento (MFS) y que consten de:

a. Recursos del mercado privado o de terceros, por ejemplo, acciones SHO, la Lotería Nacional de Código Postal o fondos de Caritas. El punto de partida para esto es una estimación prudente en base al promedio ponderado en los últimos cinco años (sin tomar en cuenta la acción SHO-Tsunami) de un total de € 12 millones por año.

b. Financiamientos adicionales para proyectos, por ejemplo, de UE o del Banco Mundial. En relación con el nivel (alto) de 2006, esperamos una leve reducción en 2007, primordialmente en los fondos de UE, pero esto se compensará en gran medida con el crecimiento de los fondos de otros donantes. Esta tendencia ya comenzó en 2005. De todas formas, una característica central de estos fondos son las intensas fluctuaciones anuales, dependiendo de la gravedad y la frecuencia de los desastres naturales y los conflictos. Empero, considerando la buena reputación de Cordaid entre los donantes, estamos seguros que podremos acceder a una cantidad sólida y relativamente constante de fondos de los donantes de € 15 millones por año.

3. Subsidio de MFS: la base es el monto disponible en 2006, con un incremento de 2% por año en 2007 y 2008, y luego un nivel constante de € 121,4 millones. La estabilización apunta a que Cordaid quiere diversificar más sus fuentes de subvención. Se necesita una mayor subvención al sistema de

cofinanciamiento en 2007 y 2008 para que catalice el acceso a otras subvenciones.

4. Recursos reasignables: estos recursos vienen de las amortizaciones en el programa de Préstamos y Garantías. El punto de partida es un crecimiento de € 7,5 millones en 2007 a € 10 millones en 2010, además de la reducción simultánea del uso de fondos MFS (frescos).

Al determinar el porcentaje de fondos que no sean de cofinanciamiento, los recursos disponibles de 1.+ 2. se han comparado con los ingresos totales de 1. hasta 3., es decir:  $(1+2) / (1+2+3) *100$ . No se ha contado la reasignación de recursos porque en gran parte viene de las subvenciones del gobierno holandés que se habían obtenido antes.

Los puntos de partida señalados arriba y los cálculos resultantes dan lugar a un crecimiento (leve) del porcentaje de fondos que no sean de MFS, hasta 35% en 2010. La base para las estimaciones son los datos del presupuesto 2006. De estos datos se ha deducido los ingresos de la acción SHO en relación al Tsunami, en vista de que se trata de fondos únicos y excepcionales.

En los costos de ejecución se distingue entre:

1. Los costos para la recaudación de fondos: Cordaid insiste en el objetivo perseguido (y logrado) desde hace años de no usar más de 15,5% de la recaudación de fondos privados para esto (el requisito CBF es < 25%).
2. Los costos para sensibilizar / fortalecer el apoyo social del público holandés y con las instituciones (empresas, fondos de servicio, instituciones eclesiales, etc.). Estas actividades

se cubren principalmente con recursos privados. Cordaid maneja la misma pauta que para los costos de ejecución de proyectos, es decir, no más de 8% (en este caso de los recursos privados).

3. Costos de ejecución de los programas, que en adelante se resume bajo el denominador 'gestión de programas': la meta de Cordaid es 8,5% en 2007 y 8% en los años posteriores. Antes, este porcentaje era 9%. Cordaid piensa lograrlo implementando el programa de mejoramiento de la eficiencia, mencionado antes, con el objetivo de reducir los costos en un 15%.

### Cálculo del precio de costos

Cordaid ha preparado un cálculo de la tarifa por hora en base a los datos de 2005 y el análisis del tiempo que se dedica a las divisiones 'directas'. Las actividades y divisiones directas se definen sobre la base de una relación directa y claramente demostrable con los programas, tomando en cuenta los acuerdos sobre esto entre las organizaciones MBN.

En caso de duda o de un esfuerzo administrativo desproporcionado al separar ciertas actividades, optamos por considerarlas indirectas e incorporarlas como un aumento por encima de las actividades directas. De ser necesario, el instrumento del registro de tiempos tan sólo se empleará de forma ad hoc y bien enfocada. Cada año, como parte del proceso de presupuestación, Cordaid volverá a hacer el cálculo y lo verificará ante criterios nuevos. Las actividades y costos de mercadeo se han mantenido conscientemente al margen del cálculo para poder tener un precio de costo lo más puro posible para las actividades relacionadas con el programa.

La tarifa por hora se ha calculado en € 67, compuesta por un componente salarial de € 41 (€ 36 para horas productivas y € 5 como suplemento para horas que no son productivas) y un suplemento de € 26 para otros costos indirectos.

En base a esta tarifa por hora y a las horas por programa (véase la Nota 2), se ha calculado un precio de costo indicativo por gasto de € 1.000 por tema / programa. Esto incluye una estimación de los demás costos directos (como costos de viaje y estadía) que se han imputado por separado a los programas. El objetivo es que la tarifa por hora para los siguientes años se mantenga en un nivel por debajo de € 70. En este sentido, un aumento en la productividad y mejoras en la eficiencia absorberá los incrementos salariales y la inflación.

*Nota 1: es evidente que los costos no varían por completo en relación a los productos. Los objetivos señalados en relación con los costos de ejecución y el precio de costo valen en caso de materializarse los ingresos pronosticados.*

*Nota 2: en vista de que la estimación del tiempo dedicado por tema / programa se basa en datos de 2005 y que la distribución de los gastos entre los programas en este plan se basa en parte en nuevas opciones políticas, los costos / precios de costo por programa, señalados en los apéndices, sólo tienen un valor indicativo.*

Los gastos se subdividen en:

- I. Financiamiento estratégico, que incluye todo gasto relativo a los 10 programas. Esto incluye los gastos:
  - a. en el área de cabildo
  - b. en el área de vínculos y aprendizaje
  - c. financiados de la reasignación de recursos que resultan de Préstamos y Garantías
2. Fortalecimiento del apoyo social y sensibilización; una parte de esto se financia con recursos propios (el 8% de los ingresos de la recaudación de fondos privados). Igualmente, esto se financia en parte con los fondos de cofinanciamiento: € 1 millón en 2007, con un crecimiento de hasta € 2 millones en 2008 y años posteriores.

#### Indicadores financieros y cifras meta

Cordaid maneja un conjunto de razones y valores financieros en sus informes gerenciales. Los más importantes son:

- Ingresos/costos/gastos en relación con el presupuesto y pronóstico (trimestral), por división, fondo, programa. Hay un análisis detenido por trimestre y se elabora nuevos pronósticos anuales que servirán de base para los ajustes necesarios.
- Porcentaje de dinero que no sea de MFS frente al total: valor meta de 35%.
- Porcentaje de costos para la recaudación de fondos: valor meta de 15,5%.
- Porcentaje de costos para la gestión del programa frente a los gastos totales del programa: valor meta de 8%.
- Porcentaje de costos indirectos en la tarifa por hora (la suma del suplemento de horas indirectas y gastos indirectos de Cordaid): se aspira a < 40%, ahora está en 46%.

- Horas productivas por programa - empleado: se aspira a lograr 1.340 horas por equivalente de posición a tiempo completo, ahora se tiene 1.305 horas por equivalente de posición a tiempo completo.
- Capital de libre disponibilidad: máx. 1,5 veces el salario medio (CBF: máx. 1,5 veces los costos totales de la organización).
- Información sobre tendencias en la relación costos / gastos por tema / programa y región.

#### Resúmenes financieros:

##### Ingresos por año (en € \* 1.000):

Ingresos excl. reasignación PyG	presup. 2006	2007		2008		2009		2010		% de crec. 2006 - 2010
		Total	Monto total disponible para los objetivos							
Recaudación de fondos privados	33.835	34.681		35.721		36.972		38.450		13,6%
Otros ingresos que no sean de cofinanciamiento	31.090		28.000		27.000		27.000		27.000	-13,2%
Cofinanciamiento (MFS)	116.714		119.048		121.429		121.429		121.429	4,0%
Total	181.639		181.729		184.151		185.401		186.880	2,9%
% de fondos que no sean MFS frente al total de fondos reasignados de préstamos	34		34		34		35		35	
Monto total disponible para los objetivos	188.889		190.229		193.651		195.401		196.880	37,9%

**Costos de ejecución por año:**

Costos de ejecución	presup. 2006	2007	2008	2009	2010	% de crec. 2006 - 2010
		2006	2007	2008	2009	
Recaudación de fondos privados	-5.346	-5.376	-5.537	-5.731	-5.960	11,5%
Sensibilización / apoyo social	-2.556	-2.607	-2.659	-2.712	-2.767	8,2%
Administración de programas	-14.962	-14.381	-13.845	-13.945	-14.063	-6,0%
<b>Total</b>	<b>-22.864</b>	<b>-22.364</b>	<b>-22.041</b>	<b>-22.388</b>	<b>-22.789</b>	<b>-0,3%</b>

**Gastos por año:**

Gastos	presup. 2006	2007	2008	2009	2010	% de crec. 2006 - 2010
		2006	2007	2008	2009	
Programas	155.975	155.565	157.310	158.213	159.290	2,1%
Reasignación de préstamos	7.250	8.500	9.500	10.000	10.000	37,9%
Financiamiento estratégico	163.225	164.065	166.810	168.213	169.290	3,7%
Sensibilización / apoyo social	2.800	3.800	4.800	4.800	4.800	71,4%
<b>Total</b>	<b>166.025</b>	<b>167.865</b>	<b>171.610</b>	<b>173.013</b>	<b>174.090</b>	<b>4,9%</b>

**Porcentaje de costos de ejecución proyectos:**

% de costos de ejecución	presup. 2006	2007	2008	2009	2010	% de crec. 2006 - 2010
		2006	2007	2008	2009	
en relación a todos los gastos de programa	8,4	8,4	8,0	8,0	8,0	-4,5
en relación a los gastos de proyectos incl. cabildeo, vya, excl. reasignación	-9,6	-9,2	-8,8	-8,8	-8,8	

**Apéndices:**

- resumen financiero gastos/fondos/costos por programa, 2007
- resumen financiero gastos/fondos/costos por programa, 2010
- resumen financiero gastos/costos por programa, por región 2007
- resumen financiero gastos/costos por programa, por región 2010

# Apéndice

## Resúmenes financieros por Programa

2007		Posición plena			Desastres y conflicto		Atención a la Salud			Ingresos		Program de Crec.	
Gastos	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	M&V	otros
Financiamiento estratégico	164,1	18,0	8,2	8,2	21,3	27,9	14,8	4,9	8,2	23,0	9,8	3,3	16,4
	100%	11%	5%	5%	13%	17%	9%	3%	5%	14%	6%	2%	10%
		21%			30%			17%		20%		2%	10%
Apoyo social / información	1,0												1,0
Financiamiento:													
Mensen in Nood/Cordaid	5,3				3,5	1,8							
Kinderstem/Cordaid	3,4			3,4									
Memisa/Cordaid	7,4	0,7					4,5		2,2				
Vastenakte/Cordaid	3,1									2,5			0,6
Cordaid	1,8									1,8			
Fondos propios:	21,0												
SHO	3,3				2,2	1,1							
NPL	2,4				1,6	0,8							
Caritas	3,3				2,2	1,1							
SAN	0,5								0,5				
Otros	1,9				1,3	0,6							
EU/UN	15,3	0,4	0,4		5,4	2,7	0,8	0,8	4,6	0,4			
CFS	108,9	16,9	7,8	4,8	5,2	19,8	8,7	4,2	0,9	15,8	5,6	3,3	15,9
Reasignación PyG	8,5						0,9			2,6	4,3		0,9
<b>Total</b>	<b>165,1</b>	<b>18,0</b>	<b>8,2</b>	<b>8,2</b>	<b>21,3</b>	<b>27,9</b>	<b>14,8</b>	<b>4,9</b>	<b>8,2</b>	<b>23,0</b>	<b>9,8</b>	<b>3,3</b>	<b>17,4</b>
<b>Gestión de Programas (valores indicativos)</b>													
FTEs	155,0	11,8	10,3	10,3	13,9	18,2	19,7	6,6	11,0	25,4	10,9	2,1	14,9
horas (*1.304)	202120	15339	13455	13455	18128	23706	25709	8570	14283	33108	14189	2789	19391
costos (* € 67) in € m	13,5	1,0	0,9	0,9	1,2	1,6	1,7	0,6	1,0	2,2	1,0	0,2	1,3
costos adicionales, Costos de viaje y estadía, consultoría)	0,8	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1
costo total de la gestión de progr	14,4	1,1	1,0	1,0	1,3	1,7	1,8	0,6	1,0	2,4	1,0	0,2	1,4
precio de costo por gasto de € 1000	87,66	60,48	116,71	116,71	60,48	60,48	123,89	123,89	123,89	102,56	102,56	60,48	84,10
gestión de progr. como % de los gastos totales, excl. reasignación	8,4	5,7	10,5	10,5	5,7	5,7	11,6	11,0	11,0	10,3	15,3	5,7	8,1

- 1. Diversidad
  - 2. Barrios pobres
  - 3. Niños y jóvenes en la ciudad
  - 4. Gestión del riesgo de desastres
  - 5. Reconstrucción
  - 6. Salud
  - 7. Atención
  - 8. Vih/sida
  - 9. Pequeños productores
  - 10. IMF
- MV** Mujeres y violencia

2010		Posición plena			Desastres y conflicto		Atención a la Salud			Ingresos		Program de Crec.	
Gastos	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	M&V	otros
Financiamiento estratégico	169,3	18,6	8,5	8,5	20,3	27,1	15,2	6,8	11,9	18,6	11,9	8,5	13,5
	100%	11%	5%	5%	12%	16%	9%	4%	7%	11%	7%	5%	8%
		21%		28%		20%			18%		5%		8%
Apoyo social / información	2,0												2,0
Financiamiento:													
Mensen in Nood/Cordaid	6,2				4,1	2,1							
Kinderstem/Cordaid	3,2			3,2									
Memisa/Cordaid	8,3	0,8					5,0		2,5				
Vastenakteie/Cordaid	2,1									1,5			0,6
Cordaid	4,0									4,0			
Fondos propios:	23,8												
SHO	3,3				2,2	1,1							
NPL	2,4				1,6	0,8							
Caritas	3,3				2,2	1,1							
SAN	0,5								0,5				
Otros	1,9				1,3	0,6							
UE/ONU	14,4	0,4	0,4		5,0	2,5	0,7	0,7	4,3	0,4			
MFS	111,7	17,4	8,1	5,2	3,9	18,9	8,5	6,1	4,6	9,8	6,9	8,5	13,9
Reasignación PyG	10,0						1,0			3,0	5,0		1,0
<b>Total</b>	<b>171,3</b>	<b>18,6</b>	<b>8,5</b>	<b>8,5</b>	<b>20,3</b>	<b>27,1</b>	<b>15,2</b>	<b>6,8</b>	<b>11,9</b>	<b>18,6</b>	<b>11,9</b>	<b>8,5</b>	<b>15,5</b>
<b>Gestión de Programas (valores indicativos)</b>													
FTEs	140,0	10,4	9,3	9,3	11,3	15,1	15,1	6,7	11,8	20,0	12,7	4,7	13,4
horas (*1.304)	187600	13913	12488	12488	15178	20238	20282	9014	15775	26827	17072	6324	17998
costos (* € 67) in € m	13,1	1,0	0,9	0,9	1,1	1,4	1,4	0,6	1,1	1,9	1,2	0,4	1,3
costos adicionales, Costos de viaje y estadía, consultoría)	0,9	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1
costo total de la gestión de progr	14,1	1,0	0,9	0,9	1,1	1,5	1,5	0,7	1,2	2,0	1,3	0,5	1,3
precio de costo por gasto de € 1000	83,06	56,00	110,59	110,59	56,00	56,00	99,78	99,78	99,78	107,99	107,99	56,00	99,61
gestión de progr. como % de los gastos totales, excl. reasignación	8,0	5,3	10,0	10,0	5,3	5,3	9,6	9,1	9,1	11,4	15,7	5,3	9,7

## Gastos por programa por región/continente: (en millones de € \*)

2007	gastos costos	África	América Latina	Medio Oriente y Europa Oriental	Asia	Holanda (excl. apoyo soc.)	Mundo entero	Total
<b>Programa 1:</b>	gastos	3,6	2,4	2,0	7,9	1,6	0,4	18,0
Diversidad	costos	0,2	0,1	0,1	0,5	0,1	0,0	1,1
<b>Programa 2:</b>	gastos	5,2	1,5			0,7	0,8	8,2
Barrios pobres	costos	0,6	0,2			0,1	0,1	1,0
<b>Programa 3:</b>	gastos	2,8	3,5		1,3	0,6		8,2
Niños y jóvenes en la ciudad	costos	0,3	0,4		0,2	0,1		1,0
<b>Programa 4:</b>	gastos	11,3	0,7	1,6	7,8			21,3
Gestión del riesgo de desastres	costos	0,7	0,0	0,1	0,5			1,3
<b>Programa 5:</b>	gastos	11,8	4,5	5,4	4,2	0,2	1,9	27,9
Reconstrucción	costos	0,7	0,3	0,3	0,3	0,0	0,1	1,7
<b>Programa 6:</b>	gastos	11,3			2,2	1,0	0,3	14,8
Salud	costos	1,4			0,3	0,1	0,0	1,8
<b>Programa 7:</b>	gastos			2,2	1,8	0,9		4,9
Atención	costos			0,3	0,2	0,1		0,6
<b>Programa 8:</b>	gastos	7,2			0,6	0,1	0,3	8,2
Vih/sida	costos	0,9			0,1	0,0	0,0	1,0
<b>Programa 9:</b>	gastos	12,5	4,6		5,0	0,4	0,5	23,0
Pequeños productores	costos	1,3	0,5		0,5	0,0	0,1	2,4
<b>Programa 10:</b>	gastos	5,0	2,1		2,8			9,8
IMF	costos	0,5	0,2		0,3			1,0
<b>Programa de crecimiento</b>	gastos	2,1	0,6	0,4		0,2		3,3
Mujeres y Violencia	costos	0,1	0,0	0,0		0,0		0,2
Otros	gastos	6,3	3,0	1,3	2,9	0,7	2,2	16,4
	costos	0,5	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2	1,4
Suma de todos los programas	gastos	79,0	22,8	13,0	36,6	6,4	6,4	164,1
	costos	7,3	2,0	1,0	3,0	0,6	0,5	14,4
	FTEs	78,4	21,7	10,3	32,1	6,7	5,8	155,0
	Horas	102269	28237	13465	41875	8698	7609	202120
	Otros costos dir.	0,4	0,1	0,1	0,2	0,0	0,0	0,8

## Gastos por programa por región/continente: (en millones de € \*)

2010	gastos costos	África	América Latina	Medio Oriente y Europa Oriental	Asia	Holanda (excl. apoyo soc.)	Mundo entero	Total
<b>Programa 1:</b>	gastos	3,8	2,4	2,2	8,2	1,6	0,4	18,6
Diversidad	costos	0,2	0,1	0,1	0,5	0,1	0,0	1,0
<b>Programa 2:</b>	gastos	5,8	1,4			0,6	0,7	8,5
Barrios pobres	costos	0,6	0,2			0,1	0,1	0,9
<b>Programa 3:</b>	gastos	2,9	3,7		1,3	0,6		8,5
Niños y jóvenes en la ciudad	costos	0,3	0,4		0,1	0,1		0,9
<b>Programa 4:</b>	gastos	10,8	0,7	1,5	7,4			20,3
Gestión del riesgo de desastres	costos	0,6	0,0	0,1	0,4			1,1
<b>Programa 5:</b>	gastos	11,9	4,2	5,0	4,0	0,2	1,8	27,1
Reconstrucción	costos	0,7	0,2	0,3	0,2	0,0	0,1	1,5
<b>Programa 6:</b>	gastos	11,6			2,3	1,0	0,3	15,2
Salud	costos	1,2			0,2	0,1	0,0	1,5
<b>Programa 7:</b>	gastos			3,0	2,5	1,3		6,8
Atención	costos			0,3	0,2	0,1		0,7
<b>Programa 8:</b>	gastos	10,1			1,3	0,1	0,4	11,9
Vih/sida	costos	1,0			0,1	0,0	0,0	1,2
<b>Programa 9:</b>	gastos	10,1	3,8		4,2	0,2	0,4	18,6
Pequeños productores	costos	1,1	0,4		0,4	0,0	0,0	2,0
<b>Programa 10:</b>	gastos	5,5	2,5	0,3	3,4		0,3	11,9
IMF	costos	0,6	0,3	0,0	0,4		0,0	1,3
<b>Programa de crecimiento</b>	gastos	5,1	1,9	1,0		0,5		8,5
Mujeres y Violencia	costos	0,3	0,1	0,1		0,0		0,5
Otros	gastos	5,3	2,8	0,4	2,7	0,2	2,1	13,5
	costos	0,5	0,3	0,0	0,3	0,0	0,2	1,3
Suma de todos los programas	gastos	82,9	23,3	13,3	37,1	6,3	6,4	169,3
	costos	7,1	2,0	0,9	2,9	0,5	0,6	14,1
	FTEs	70,8	20,2	9,1	29,1	5,4	5,5	140,0
	Horas	94878	27024	12130	38981	7239	7344	187600
	Otros costos dir.	0,5	0,1	0,1	0,2	0,0	0,0	0,9

# Apéndice

## Países de concentración y Programas

<b>África</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	MV
República Democrática de Congo		x									x
República Democrática Federal de Etiopía	x	x	x	x					x	x	
República de Ghana					x			x	x	x	x
Región de los Grandes Lagos (Burundi, RD Congo, Ruanda)		x			x	x		x			x
República de Camerún		x	x			x			x		
República de Kenia	x	x	x	x							
República de Malawi				x		x		x	x	x	
República de Malí									x		x
República Federal de Nigeria	x	x									x
República de Uganda				x		x		x	x		
República de Sierra Leone						x			x	x	
República de Sudán				x	x						
República Unida de Tanzania	x					x			x	x	
pública de Chad	x				x				x		
República de Zambia						x		x	x	x	x
República de Sudáfrica	x	x	x					x		x	
<b>Asia</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	MV
República Popular de Bangladesh					x	x					
República de Filipinas	x	x	x			x			x	x	
República de India	x	x	x			x	x	x	x	x	
República de Indonesia	x				x	x		x	x	x	
Estado Independiente Papua-Nueva-Guinea						x		x			
República Socialista Democrática Sri Lanka	x										
República Socialista de Vietnam	x					x			x		

En este momento, se está haciendo estudios de prospección para ver la posibilidad a corto plazo de incluir a la República de África Central como país de concentración.

<b>América Latina</b>	<b>I</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>MV</b>
República de Bolivia		x	x						x	x	
República Federal del Brasil		x	x						x	x	x
República de Colombia					x						
República del Perú		x	x						x	x	
República Dominicana			x						x	x	x
República de Haití					x						
República de Surinam	x										x
Región de América Central (El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua)	x		x	x					x		
<b>Medio Oriente y Europa Oriental y Central</b>	<b>I</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>MV</b>
República de Afganistán					x						
República de Albania	x						x				
República de Georgia	x						x				
Zonas palestinas e Israel					x						
República de Moldavia	x						x				

- 1** Identidad y diversidad en sociedades pluriformes
- 2** Acceso de barrios pobres a servicios básicos
- 3** Niños y jóvenes en la ciudad
- 4** Gestión del riesgo de desastres y desastres naturales
- 5** Reconstrucción y prevención de conflictos en sociedades inviables

- 6** Acceso a salud
- 7** Atención para los grupos más vulnerables
- 8** Capacidad de combatir vih/sida
- 9** Pequeños productores en el mercado
- 10** Acceso a servicios financieros
- MV** Mujeres y violencia



A menudo, los grupos de ahorro son el primer paso para que las mujeres creen su propia organización.



# Apéndice

## Alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación

### Alianzas estratégicas

Justitia en Pax  
Pax Christi  
Institute of Housing Studies (IHS)  
Wemos  
Intervolve

### Membresía

Caritas Internationalis  
Caritas Europa  
CIDSE  
Medicus Mundi Internationalis  
MFP Breed Netwerk  
Samenwerkende Hulporganisaties (SHO)  
CONCORD  
Euroaid  
Eurodad  
Partos  
Personele Samenwerking Ontwikkelingslanden (PSO)  
Vereniging van Katholieke Maatschappelijke Organisaties (VKMO)  
Voluntary Organisations In Co-operation Emergencies (VOICE)  
Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF)  
Vereniging Fondswervende Instellingen (VFI)

### Acuerdos de cooperación

Oikocredit  
Festival Mundial  
ECPAT Coalitie (kinderprostitutie)  
Microned  
Both Ends

Microfinance Platform  
Agriprofocus  
International Institute for Communication and Development (IICD)  
Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)  
LINKIS  
Stichting Habitat Platform  
Share-net  
Dutch Coalition on Disability and Development (DCDD)  
COHRE  
Viataal  
COS Nederland  
Centraal Missie Commissariaat (CMC)  
Nederlandse Missieraad (NMR)  
Coördinatie Fonds Mondiale Vorming (CFMV)  
Catholic Relief Services (CRS)  
Jesuit Refugee Service (JRS)  
Nationale Postcode Loterij (NPL)  
Stop Aids Now! (SAN)  
Rabobank Oegstgeest  
Rampenstudies, Universiteit van Wageningen  
Klimaatbureau  
Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement (SIDI)  
WASTE  
SDI  
Huairou Commission  
Stapeldatabase  
Service Clubs in Nederland  
Stichting Mondiale Samenwerking (SMS)  
Ineke Feitz Stichting (IFS)

Josephine Nefkens Stichting (JNS)  
ASN Bank  
Aids Funding Networking Group  
KIT  
Help Age International  
International Institute for Environment & Development (IIED)  
Both Ends  
Minority Rights Group (MRG)  
CIDIN Centre for International Development Issues Nijmegen  
Association for Women's Rights in Development (AWID)  
Urgent Action Fund (UAF)  
European Centre for Conflict Prevention (ECCP)  
Institute of Social Studies (ISS)  
Creating Resources for Empowerment in Action (CREA)  
Kenniscentrum Religie en Ontwikkeling (Secr. Oikos St.)  
Kennisforum Religie en Ontwikkelingsbeleid  
St. Mondiale Samenleving (SMS)  
Seva Network Foundation (SNF)  
Afrika Netwerk  
Selam Netwerk  
Netwerk Internationale Samenwerking Marokko (NISM)  
Samenwerkende Moslim Hulporganisaties (SMHO)  
Titane  
Nederlandse Vereniging van Kumpulan Negeri

# Apéndice

## Miembros del Consejo de Vigilancia

Sr. Ldo. F.C.H. Slangen, presidente

Sra. Lda. E.J.M. Engelhard

Sra. Lda. P.A.C. Zwanikken

Sr. Ldo. en Derecho G.H.O. van Maanen

Sra. Lda. T.C. Fogelberg

Sr. Ldo. A.M. Oostlander

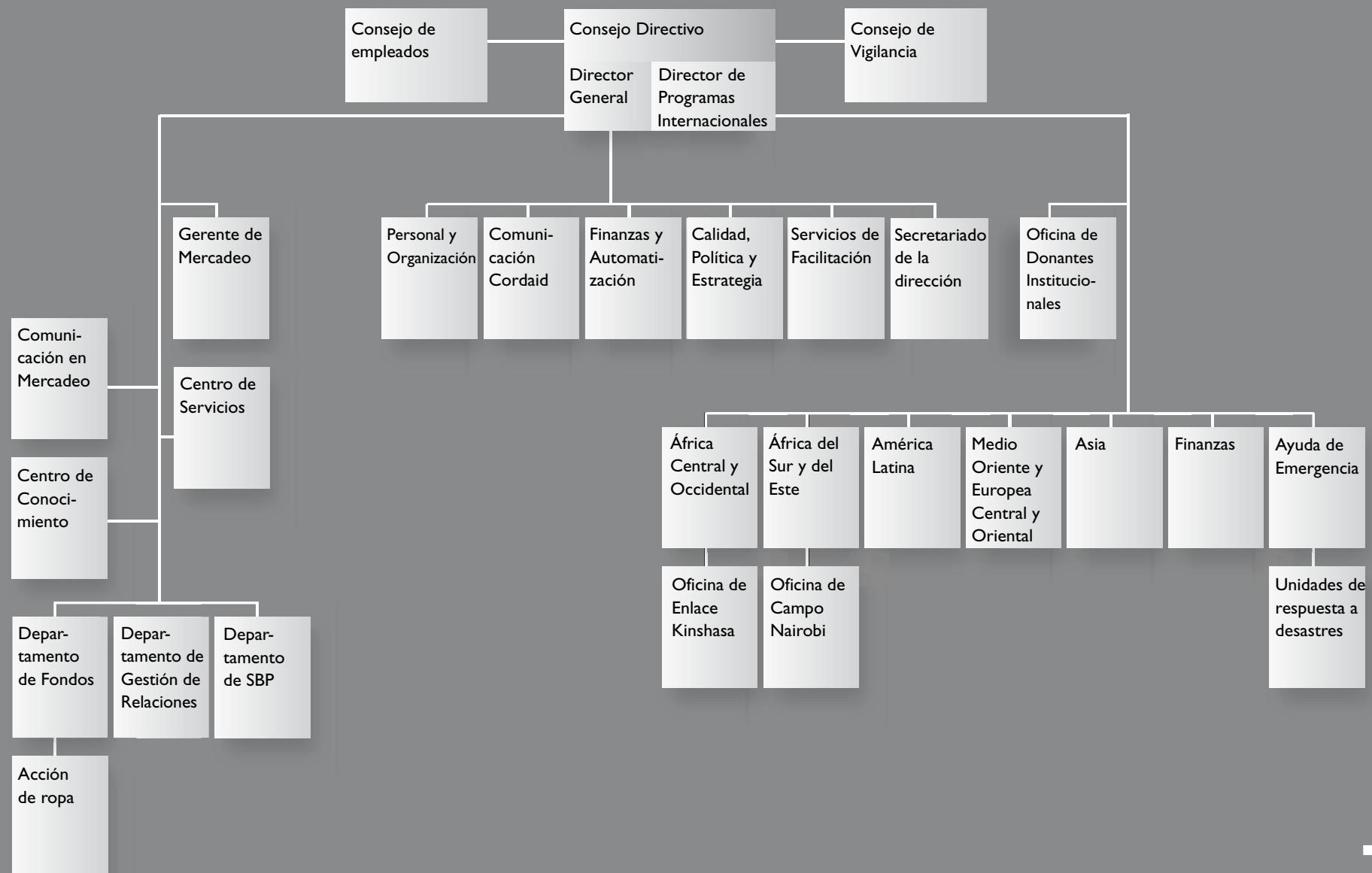
## Miembros del Consejo Directivo

Sr. Ldo. R.B.M. Grotenhuis, director general

Sra. Lda. E.M.J. Ploumen, director de programas internacionales

# Apéndice

**Organigrama de Cordaid al 15 de octubre de 2005**



# Apéndice

## Listas de Abreviaciones

AD	Atención Domiciliaria	FMI	Fondo Monetario Internacional
AKV	Apparaatskostenvergoeding (Compensación de los costos de administración)	FMO	(Nederlandse) Financierings Maatschappij voor Ontwikkelingslanden
ASA	Association for Social Advancement (Asociación para el Desarrollo Social)		(Banco Holandés de Desarrollo)
AT	Asistencia Técnica	FSAN	Federatie van Somalische Associaties Nederland
CBF	Centraal Bureau Fondsenwerving (Oficina Central de Recaudación de Fondos)		(Federación de Asociaciones Somalíes Holanda)
CCFD	Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (Comité Católico contra el Hambre y para el Desarrollo)	FTEs	equivalentes de posiciones a tiempo completo
CIDSE	Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité (Cooperación Internacional para el Desarrollo y la Solidaridad)	FUM	Foro Urbano Mundial
CIE	Catholic Institute for Education (Instituto Católico para la Educación)	GIP	Global Initiative on Psychiatry (Iniciativa Global de Psiquiatría)
CIMIC	Civil Military Cooperation (Cooperación Civil Militar)	GPPAC	Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict
CMC	Centraal Missie Commissariaat (Comisariado Central de Misiones)	HNV	(Alianza Global para la Prevención de Conflictos Armados)
CMM	Ciudadanos Más Marginalizados	IC	Huérfanos y Niños Vulnerables
CONCORD	Confederation for Co-ordination of European NGO's for Relief and Development (Confederación de ONGs Europeas para Ayuda y Desarrollo)	ICCO	Icco/Cordaid Consult
CPT	Comisión Pastoral de la Tierra (Brasil)	IHS	Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo
CRS	Catholic Relief Services (Servicios Católicos de Ayuda)	IICD	Institute for Housing and Urban Management Studies
DAM	Dhaka Ahsania Mission	IIED	(Instituto de Estudios de Vivienda y Desarrollo Urbano)
DANIDA	Danish International Development Agency (Agencia Danesa para la Cooperación Internacional)	IMF	International Institute for Communication and Development
DCDD	Dutch Coalition on Disability and Development (Coalición Holandesa de Discapacidad y Desarrollo)	INK	(Instituto Internacional de Comunicación y Desarrollo)
DDMA	Dutch Dialogue Marketing Association (Asociación Holandesa de Mercadeo Directo)	IOB	Institut international pour l'environnement et le Développement
DGIS	Directoraat-Generaal Internationale Samenwerking (Directorado General Cooperación Internacional)	ISC	(Instituto Internacional para el Medioambiente y el Desarrollo)
ERP	Estrategia de Reducción de la Pobreza	ISO	Institución Micro Financiera
FDA	Frente pela Defesa da Amazonia (Frente de Defensa de la Amazonía)	ISS	Instituut Nederlandse Kwaliteit (Instituto Holandés de Calidad)
FETRAF-SUL	Federagao dos trabalhadores na Agricultura Familiar (Federación de Trabajadores en la Agricultura Familiar)	JCTR	Inspectiedienst Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie (Servicio de inspección de la cooperación al desarrollo y evaluación de políticas)
FIC	Federación Internacional de Contadores	JRS	Índice de la Sociedad Civil
		KIT	International Organisation for Standardisation
			(Organización Internacional de Normalización)
			Institute of Social Studies (Instituto de Estudios Sociales)
			Jesuit Centre for Theological Reflection
			(Centro Jesuita para Reflexión Teológica en Zambia)
			Jesuit Refugee Service (Servicio Jesuita para Refugiados)
			Koninklijk Instituut voor de Tropen (Instituto Real del Trópico)

MAT	Medicamentos Antirretrovirales	PSO	Vereniging voor Personele Samenwerking Ontwikkelingslanden
MBN	Medefinanciering Breed Netwerk (Red Amplia Co-financiamiento)		(Asociación de Cooperación Personal con los Países en Vías de Desarrollo)
MFO	Medefinancieringsorganisatie (Organización de co-financiamiento)	PUM	Project Uitzending Managers (Proyecto de Envío de Gerentes)
MFP	Medefinancieringsprograma (Programa de cofinanciamiento)	PVVS	Personas que Viven con Vih/Sida
MFS	Medefinancieringsstelsel (Sistema de cofinanciamiento)	PYME	Pequeña y Mediana Empresa
MOS	Migranten Overleg Ontwikkelingssamenwerking (Red de Emigrantes y Cooperación al Desarrollo)	SACBC	South African Catholic Bishop's Conference (Conferencia Episcopal Católica de Sudáfrica)
MOV	Missie Ontwikkeling en Vredesgroepen (Misión Desarrollo y Grupos de Paz)	SAN!	Stop Aids Now!
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Responsabilidad Social Empresarial)	SBP	Service Bureau Particulieren (Oficina de Servicio a Particulares)
MYPE	Micro y Pequeña Empresa	SHARE-net	Netherlands Network on Sexual and Reproductive Health (Red Holandesa de Salud Sexual y Reproductiva)
NCDHR	National Campaign on Dalit Human Rights (Campaña Nacional de Derechos Humanos de los Dalit)	SHO	Samenwerkende Hulporganisaties (Organizaciones de Ayuda Cooperantes)
NCIV	Nederlands Centrum voor Inheemse Volkeren (Centro Holandés para Pueblos Indígenas)	SHP	Stichting Habitat Platform (Fundación Plataforma de Hábitat)
NSC	Nederlandse Soja Coalitie (Coalición Holandesa de la Soya)	SIDI	Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement (Solidaridad Internacional para el Desarrollo y la Inversión)
NSFSO	Nederlands Samenwerkingsverband voor Financiële Sector Ontwikkeling (Alianza Holandesa para el Desarrollo del Sector Financiero)	SMS	Stichting Mondiale Samenwerking (Fundación Cooperación Mundial)
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio	TAR	Terapia Antirretroviral
OMC	Organización Mundial del Comercio	TEC	Tsunami Evaluation Comisión (Comisión de Evaluación del Tsunami)
OMS	Organización Mundial de la Salud	TIC	Tecnología de Información y Comunicación
ONG	Organización No Gubernamental	TMF	Thematisch Medefinancierings Programma (Programa de Co-financiamiento Temático)
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA	VFI	Vereniging Fondswervende Instellingen (Asociación de Instituciones Recaudadoras de Fondos)
OSC	Organización de la Sociedad Civil	WEMOS	Organisatie voor Gezondheid Wereldwijd (Organización para la Salud Mundial)
OSCE	Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa		
PDS	Projecten Database Systeem (Sistema de Base de Datos de Proyectos)		
PEPFAR	President's Emergency Plan for AIDS Relief (Plan de Emergencia del Presidente para el Alivio del Sida)		
PIC	Partners in Change (Socios de Cambio)		
PPME	Planificación, Presupuestación, Monitoreo, Evaluación		
PSD	Paz, Seguridad y Desarrollo		