# Hacia una mejor Gobernabilidad[[1]](#footnote-1)

# *Marco Programático de Gobernabilidad de CARE*

1. **Objetivos**

Durante los últimos 10 años, el trabajo de CARE en gobernabilidad ha aumentado de manera considerable. Los indicadores de su progresiva importancia incluyen: a) la identificación de la gobernabilidad como uno de las causas subyacentes de la pobreza, b) la posición central que la gobernabilidad juega en las teorías de cambio de la mayoría de las oficinas de país de CARE, c) los esfuerzos para documentar y definir la cartera de gobernabilidad a todos los niveles de CARE, d) el nombramiento de más asesores en gobernabilidad, y e) la creación de más espacios para debatir y promover trabajo en gobernabilidad. Sin embargo, en CARE todavía falta un entendimiento común de los conceptos de gobernabilidad y de las estrategias para enfrentar los retos en esta área. A través de este Marco Programático de Gobernabilidad (MPG) se busca superar esta falta. Su propósito principal es de proporcionar un marco que pueda ayudar al personal de CARE en la conceptualización y planificación del trabajo en gobernabilidad. El marco surge de, y complementa, otros marcos existentes de CARE tales como el Marco Unificado para la Erradicación de la Pobreza y la Justicia Social, y el Marco de Empoderamiento de las Mujeres.

El MPG presenta una imagen general de posibilidades ideales; sin embargo lo que es posible en la realidad varía mucho según el contexto. El MPG no es un marco rígido o preceptivo. Es esencial que se utilice de manera flexible, modificándolo según las realidades complejas y diversas que se encuentran en cada contexto especifico. Esto significa que el MPG debe utilizarse conjuntamente con un riguroso análisis del contexto de gobernabilidad que incluya, a) el entendimiento de las estructuras y normas formales e informales que gobiernan el ejercicio del poder, b) la identificación de la manera más eficaz y legítima de trabajar en ese contexto especifico, y c) una evaluación de los riesgos de la intervención.

En términos resumidos, el MPG busca:

* Establecer un lenguaje común sobre la gobernabilidad en CARE
* Ofrecer un modelo sencillo y adaptable que sea lo suficientemente flexible para ser usado en la planificación, diseño y evaluación de impacto de programas en los diversos contextos donde CARE trabaja
* Promover el aprendizaje focalizando en la reflexión e investigación sobre las bases teóricas/hipotéticas que sustentan nuestro trabajo en gobernabilidad
* Proporcionar una base para la coordinación del trabajo en gobernabilidad de CARE
* Fomentar un debate más estructurado sobre el papel legítimo que CARE puede jugar al trabajar en gobernabilidad.

1. **La teoría de cambio del MPG**

La Teoría de Cambio (TC) plasmada dentro del MPG señala los “dominios de cambio” que se requieren para alcanzar un desarrollo equitativo y sostenible. La teoría de cambio plasmada en el MPG es: *Si la ciudadanía está empoderada, si los detentores de poder son efectivos, rinden cuentas y responden a las demandas de las y los ciudadanos, si se expanden los espacios para la negociación y éstos son efectivos e inclusivos, entonces se puede alcanzar el desarrollo sostenible y equitativo. Se requiere cambios sostenidos en los tres dominios para lograr este impacto.*

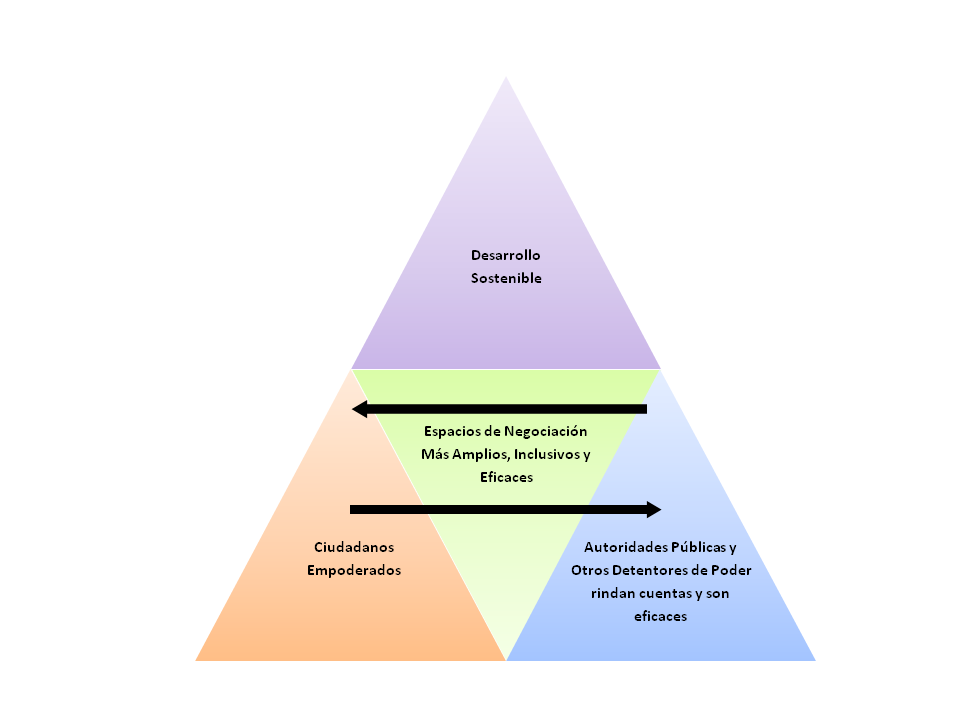
El trabajo de CARE en gobernabilidad debería buscar alcanzar los siguientes cambios generales:

* Las y los ciudadanos marginalizados están empoderados
* Las autoridades públicas y otros detentores de poder son eficientes y rinden cuentas a las y los ciudadanos marginalizados
* Los espacios de negociación entre detentores de poder y la ciudadanía marginalizada se expanden y son inclusivos y efectivos.

**La “pirámide del MPG”**

El MPG se representa en la figura de la izquierda como una pirámide con tres bloques o dominios de cambio en la base. Las flechas representan las interacciones reales que ocurren en el mundo entre los tres dominios. El cuarto bloque (cumbre) representa el impacto logrado como resultado de los cambios en los tres dominios. Detalles de cómo se construyó el MPG se encuentran en el Documento de Referencia que acompaña el presente documento.

Gráfico 1: El Marco para la Programación de Acciones sobre la Gobernabilidad



**Aclaraciones importantes sobre el MPG:**

**“Qué”, no “cómo”**: El MPG describe que cambios queremos lograr pero no cómo lograr estos cambios; las estrategias de acción dependerán de los contextos.[[2]](#footnote-2) Los tres bloques o dominios de cambio proporcionan un marco de referencia para conceptualizar los cambios que pueden ser posibles en un contexto determinado. Luego, se puede combinar los distintos dominios y dimensiones de cambio en formas que respondan al análisis del contexto, se puede formular teorías de cambio relevantes para el contexto específico, y se puede desarrollar estrategias operativas.

**Dominios interactivos, no estáticos**: La figura presenta una imagen estática donde los tres dominios son delimitados y separados. En el mundo real las interacciones serán más complejas: los tres dominios se superpone, son interdependientes y dinámicos. Algunos actores pueden pertenecer a más de un dominio (p.ej. líderes de la sociedad civil pueden ser detentores de poder y representantes de la ciudadanía); las esferas pueden tener diferentes pesos relativos (el poder de influencia del estado, del sector privado, de los medios y de la sociedad civil varía considerablemente según el contexto); y el dominio central se puede volver más pequeño o más grande dependiendo de las negociaciones entre los otros dos dominios. Aunque es necesario que haya cambios en los tres dominios para que se pueda lograr impacto equitativo y sostenible, la interacción entre los dominios es clave. Los tres dominios se influyen mutuamente, así que cambios en uno pueden provocar cambios en otro: los tipos de acción ciudadana que surgen dependen de la naturaleza del régimen y los espacios políticos disponibles, a la vez los tipos de espacios políticos que surgen dependen de las acciones colectivas tomadas anteriormente.

**Los niveles son interrelacionados**: Los vínculos verticales entre los diferentes niveles (local, nacional, global) son tan importantes cuanto los vínculos horizontales entre las esferas de cambio—la efectividad del trabajo en gobernabilidad en los distintos niveles es un factor clave para el éxito.

**Grupos sociales heterogéneos, no monolíticos**: La figura no refleja las complejas dinámicas de poder dentro de cada dominio. Las y los ciudadanos, las OSC, el estado y otros detentores de poder son grupos diversos que se caracterizan por diferencias en su poder y sus intereses y que están divididos por factores como clase, desigualdades sociales, género, casta, etnicidad, geografía, y otros. Las y los ciudadanos incluyen grupos sin poder (p.ej. gente sin tierra, indígenas, mujeres rurales) al igual que grupos con mucha influencia (terratenientes, la élite culta, empresarios), mientras que los detentores de poder pueden incluir promotores del cambio así como grupos reaccionarios fuertemente opuestos a las reformas.

**Poder, dominación y resistencia**: Es importante tomar en cuenta que cualquier acción que trate cambiar las reglas del juego y enfrentar el poder establecido probablemente provocará resistencia entre quienes tienen algo que perder, y puede desatar conflictos. En todos los dominios, es imprescindible analizar con mucha atención las posibilidades de reacciones negativas en las esferas privadas y públicas. En un contexto de conflicto se debe prestar mucha atención a: considerar qué ciudadanos ganarán o perderán poder debido a intervenciones de gobernabilidad; asegurar que no se refuercen estructuras étnicas, religiosas, de género, o de clase o casta; y, considerar hasta qué punto la responsabilidad de exigir la rendición de cuentas a los detentores de poder debe ser cargada precisamente por aquellas personas que serían vulnerables a represalias.

**3. Los dominios de cambio**

Los enunciados de cambios en cada dominio (p.ej. “Las y los ciudadanos marginalizados se empoderan”) son simple resúmenes de los cambios buscados; no expresan la complejidad de los cambios en cada dominio. Para proporcionar más detalles y claridad sobre estos cambios, los dominios de dividen en 14 componentes más específicos o “dimensiones del cambio” (ver gráfico 2).

Gráfico 2: Dominios y Dimensiones de Cambio

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dominio 1** | **Dominio 2** | **Dominio 3** |
| Las y los ciudadanos marginalizados están empoderados | Las autoridades públicas y otros detentores de poder son efectivos y rinden cuentas a la ciudadanía marginalizada | Los espacios de negociación entre detentores de poder y la ciudadanía marginalizada se expanden, son inclusivos y efectivos |
| ***Dimensiones del Cambio***   1. Las y los ciudadanos están conscientes de sus derechos y responsabilidades, y ejercen agencia 2. Las y los ciudadanos participan y organizan acciones colectivas 3. Las y los ciudadanos piden rendición de cuenta a las autoridades públicas y otros detentores de poder 4. Las y los ciudadanos influencian las políticas públicas de manera efectiva 5. Las OSC son representativas y rinden cuentas a la ciudadanía marginalizada | ***Dimensiones del Cambio***   1. Las autoridades públicas y otros detentores de poder tienen la capacidad de garantizar derechos y proveer bienes públicos 2. Las autoridades públicas y detentores responden a las demandas de los grupos de impacto, al diseñar e implementar políticas, programas y presupuestos inclusivos para las y los pobres 3. Las autoridades públicas y detentores de poder son transparente y proporcionan información relevante de manera accesible 4. Las autoridades públicas y detentores de poder responden y rinden cuentas a los grupos de impacto 5. El estado de derecho es vigente y la justicia se administra de manera equitativa e imparcial | ***Dimensiones del Cambio***   1. Los espacios institucionales se expanden y son inclusivos y efectivos 2. Se reivindican y crean espacios informales 3. Se alcanzan acuerdos políticos inclusivos en múltiples niveles 4. Se forman alianzas y coaliciones para lograr cambios sociales progresistas |

**Dominio uno: *Las y los ciudadanos marginalizados están empoderados***

A través de esta dominio se busca que las personas pobres y marginalizadas, sobre todo las mujeres y niñas, tomen conciencia de sus derechos y fortalecen su voz para reclamar cambios.

La **hipótesis** de este dominio es:

*Si las personas pobres y marginalizadas aumentan su conciencia política y cívica y emprenden acciones colectivas, entonces serán capaces de participar más efectivamente en espacios de gobernabilidad y de influenciar las decisiones que afectan sus vidas.*

Las y los ciudadanos están conscientes de sus derechos y responsabilidades, y ejercen agencia

Las y los ciudadanos participan y organizan acciones colectivas

Las y los ciudadanos piden rendición de cuenta a las autoridades públicas y otros detentores de poder

Las y los ciudadanos influencian las políticas públicas de manera efectiva

Las OSC son representativas y rinden cuentas a la ciudadanía marginalizada

*Figura 3*

Dominio 1

Dimensiones de Cambio

Las cinco dimensiones de cambio de este primer dominio están presentadas en los gráficos 2 y 3.

Al conceptualizar y planificar este trabajo, se debe prestar atención a los siguientes puntos:

***No todas las personas tienen la misma capacidad de participación ciudadana:***

* Algunos pueden no estar conscientes de sus derechos y obligaciones, o tener capacidad limitada para expresar sus demandas y necesidades y actuar para conseguirlas (agencia)
* La capacidad de participación de otras personas están afectada por estructuras sociales discriminatorias—tales como género, etnicidad, clase y casta— las cuales impiden que adquieran tal conciencia o capacidad de actuar (agencia).
* Las barreras y los costos de la participación pueden ser especialmente altos para las mujeres.
* *Las barreras a la participación pueden también tener raíces en la esfera privada, especialmente en el caso de las mujeres.*
* *Al promover la participación, se debe tomar en cuenta los costos asociados en términos de tiempo, dinero, reputación y relaciones.*

***La representación de las personas pobres y marginalizadas dentro de la sociedad civil es un reto:***

* Los representantes de la sociedad civil en países en vías de desarrollo suelen ser altamente capacitados, tener buenas conexiones y amplios recursos; asimismo, la mayoría de las OSC son dirigidas por hombres.
* Las organizaciones de mujeres y las organizaciones de base que representan grupos sociales desfavorecidos, enfrentan fuertes obstáculos para entrar en espacios tradicionalmente dominados por hombres y para poner las necesidades de las mujeres en sus agendas.
* CARE debe tener cuidado que las OSC con las cuales trabaja sean representativas de, y respondan a los grupos de base para los cuales estas organizaciones trabajan. Este aspecto conlleva consecuencias para la gobernabilidad y rendición de cuentas de CARE mismo.[[3]](#footnote-3)

***Acciones de rendición de cuentas cambian las relaciones de poder en favor de las y los pobres y marginalizados:***

* Este dominio incluye también el fortalecimiento de la capacidad de la sociedad civil para pedir rendición de cuentas a los detentores de poder. La rendición de cuenta normalmente opera a través de mecanismos horizontales (controles y contrapesos del estado a través de las cortes supremas, defensorías del pueblo, controlarías, órganos de control de corrupción, etc.), mecanismos verticales (p.ej. elecciones) y mecanismos diagonales. Estos últimos involucran la interacción directa de las y los ciudadanos con mecanismos de rendición de cuentas horizontales, e incluyen procesos tales como el monitoreo de presupuestos, audiencias públicas, monitoreo social de servicios públicos, etc.
* Trabajo en esta esfera también incluye incidencia en políticas, leyes, programas, presupuestos, planes de desarrollo y otros procesos de toma de decisión para que se estén más a favor de las y los pobres y responda de manera más efectiva a las demandas y necesidades de nuestra población de impacto.
* Los procesos de empoderamiento pueden provocar conflictos debido a la resistencia que los grupos poderosos opondrán a la reducciones de capacidad de control. La posibilidad de fuertes represalias requiere que se preste especial atención a qué los ciudadanos recibirán nuestro apoyo y protección contra posible reacciones negativas, y a evitar que se fortalezcan estructuras sociales inequitativas (p.ej. etnicidad, religión, género, clase y casta). Para juzgar qué grupos de actores sociales tienen mayores capacidades para retar y enfrentarse al poder establecido se requiere un análisis exhaustivo de los riesgos.

**Dominio dos: *Las autoridades públicas y otros detentores de poder son efectivos y rinden cuentas a la ciudadanía marginalizada***

Dominio 2

Dimensiones de Cambio

A través de este dominio, se trabaja con diversos detentores de poder, inclusive el estado, para fortalecer su capacidad de cumplir con sus obligaciones, de ser transparentes, rendir cuentas y responder a las demandas y necesidades de las y los ciudadanos, especialmente a nuestra población de impacto.

Las autoridades públicas y otros detentores de poder tienen la capacidad de garantizar derechos y proveer bienes públicos

Las autoridades públicas y detentores responden a las demandas de los grupos de impacto, al diseñar e implementar políticas, programas y presupuestos inclusivos para las y los pobres

Las autoridades públicas y detentores de poder son transparente y proporcionan información relevante de manera accesible

Las autoridades públicas y detentores de poder responden y rinden cuentas a los grupos de impacto

El estado de derecho es vigente y la justicia se administra de manera equitativa e imparcial

*Figura 4*

La **hipótesis** de este dominio es: *Si las autoridades públicas y otros detentores de poder son capaces, rinden cuentas y responden a las demandas de las personas pobres y marginalizadas, entonces los recursos públicos se asignarán de manera más transparente y equitativa y las y los pobres tendrán acceso a servicios y otros bienes públicos de mejor calidad.* Las cinco dimensiones de cambio de este segundo dominio están presentadas en los gráficos 2 y 4.

Al conceptualizar y planificar este trabajo, se debe prestar atención a los siguientes puntos:

***Capacidad, rendición de cuentas y de ser receptivos de las autoridades públicas y detentores de poder***

* Los gobiernos y otras entidades públicas no podrán cumplir con sus deberes sin las **capacidades institucionales** requeridas. Las acciones del estado no siempre fracasan debido a corrupción; los actores estatales pueden tener buena voluntad pero ser incapaces de cumplir con sus obligaciones debido a factores como la falta de capacidades, las limitaciones de recursos humanos o financieros, o infraestructura deficiente.
* Los gobiernos y otras entidades públicas son **receptivos con las y los pobres** si se esfuerzan en identificar y dar respuesta a sus necesidades o carencias. La capacidad de responder de las autoridades públicas y otros detentores de poder mejora cuando se les proporciona incentivos y se fortalecen sus habilidades para que actúen de manera más receptivas. Un enfoque de este tipo conlleva a políticas, programas y asignación de recursos más inclusivos y a favor de las y los pobres.
* Los detentores de poder **rinden cuentas** cuando tienen la obligación de manifestar, explicar y justificar sus acciones (capacidad de informar), tomar en cuenta las opiniones de las partes afectadas en la toma de decisiones (capacidad de responder) y son susceptibles a sanciones cuando no cumplen con sus deberes (capacidad de hacer cumplir).

***Responsabilidad de género y contextos frágiles***

* Si bien las constituciones de la mayoría de países reconocen que las mujeres tienen la misma condición jurídica y los mismos derechos que los hombres, las instituciones todavía no son responsables ante las mujeres debido a un conjunto de fallas políticas, fiscales, administrativas y legales. Es muy raro que se examinen los mecanismos de responsabilidad en términos de género.
* En **contextos** **frágiles** la legitimidad y las capacidades de los estados frecuentemente están muy limitadas o inexistentes, mientras que otros actores (p.ej. donantes, ONGs internacionales, el sector privado, etc.) pueden tener la misma o aún más influencia del estado. Es imprescindible que se entienda la complejidad del sistema de poder y de las relaciones entre los detentores de poder para no reforzar relaciones de poder inequitativas y evitar ser percibido como alineado con el sistema que se requiere reformar.

**Autoridades públicas y detentores de poder - ¿Quiénes o qué son?**

* Las autoridades públicas son responsables para asegurar los derechos básicos políticos, sociales y económicos de los ciudadanos. Las autoridades incluyen aquellas instituciones (formales e informales, modernas y tradicionales) que están a cargo de ejercer las funciones centrales de gobernabilidad, incluyendo: protección de amenazas externas y la gestión de relaciones exteriores; resolución pacífica de conflictos internos; y el suministro de bienes y servicios colectivos (o de facilitar su suministro). Las autoridades públicas incluyen el estado, el gobierno, autoridades tradicionales, y agencias oficiales y proveedores de servicios. Otros detentores de poder pueden tener mucha influencia y, en algunos contextos, pueden ser aún más poderosos que el estado. El sector privado y la sociedad civil pueden complementar y, en algunos casos, reemplazar el suministro de servicios del estado; por lo mismo, deben asumir la misma responsabilidad de responder a los ciudadanos, rendirles cuentas y ser transparentes.
* El sector privado es de gran importancia para la gobernabilidad, ya que las élites económicas y los grupos empresariales tienen mucha capacidad de influenciar el estado y de promover intereses que podrían no ser coherentes con aquellos de la población pobre y marginalizada.
* Parlamentos y partidos políticos cumplen un papel fundamental en democracias establecidas, controlando el estado, canalizando las demandas del pueblo y legislando en armonía con esas demandas. Aun así, sigue siendo raro para las ONGs trabajar con sindicatos, parlamentos y partidos políticos. En la práctica, los partidos políticos en muchos países en vías de desarrollo tienen débiles relaciones con los votantes, están dominados por las élites y cuentan con pocos incentivos para tomar en cuenta las demandas de ciudadanos pobres.
* Las autoridades religiosas pueden influir de manera significativa en los procesos de decisión pública. En algunos casos han obstaculizado los derechos de grupos particulares (p.ej. mujeres, personas LGBT), pero en otros han impulsado la gobernabilidad democrática y la construcción de sociedades más inclusivas.
* Los medios pueden cumplir un papel clave en la comunicación de información y en hacer que los detentores de poder rindan cuentas. Aunque algunos medios sean controlados por actores poderosos y puedan servir los intereses de las élites, los medios progresistas pueden ser aliados claves para avanzar una agenda en favor de los pobres, visibilizando temas controversiales o violaciones de derechos humanos.

**Dominio tres: *Los espacios de negociación entre detentores de poder y la ciudadanía marginalizada se expanden y son inclusivos y eficientes***

Los espacios institucionales se expanden y son inclusivos y efectivos

Se reivindican y crean espacios informales

Se alcanzan acuerdos políticos inclusivos en múltiples niveles

Se forman alianzas y coaliciones para lograr cambios sociales progresistas

*Figura 5*

Dominio 3

Dimensiones de Cambio

Este dominio es el producto de las interacciones entre los otros dos dominios. Su enfoque es la naturaleza y calidad de estos espacios de negociación; su objetivo es de ampliarlos y fortalecerlos para agregar y canalizar las demandas, identificar y negociar los intereses de diferentes grupos que están en competencia, y facilitar la construcción de consensos y legitimidad por las autoridades públicas.

La **hipótesis** de esta dominio es:

*Si los espacios formales e informales se expanden, son inclusivos y efectivos, y se construyen coaliciones entres diversos sectores, entonces, las decisiones reflejaran de mejor manera los intereses de las y los pobres y marginalizados y los recursos se asignarán de una manera más equitativa.*

Las cuatro dimensiones de cambio de este tercer dominio están presentadas en los gráficos 2 y 5.

El trabajo programático en esta esfera puede abarcar desde la interacción colaborativa hasta acciones que puedan llevar a la confrontación como protestas pacíficas y campañas. Mucho depende de la capacidad y voluntad de las autoridades públicas y de la sociedad civil de dialogar, así como el grado de institucionalización de la participación de la sociedad civil, incluyendo aquella de organizaciones de mujeres.

***“Espacios de negociación” - ¿A qué se parecen?***

Se puede concebir a estos espacios como “arenas para la participación y articulación pública” y se pueden clasificar como espacios invitados / formales (convocados por el gobierno/estado) y espacios populares / informales (propios de las OSC que se juntan para canalizar demandas no reconocidas, protestar, proporcionar servicios y solidaridad, etc.)\*. Ejemplos de espacios formales incluyen comités de desarrollo local, comités de presupuestos participativos, mesas de diálogo contra la pobreza del estado y la sociedad civil, etc. Ejemplos de espacios informales incluyen campañas, manifestaciones, grupos de la sociedad civil, blogs etc. Las líneas de separación entre estos espacios son fluidas, a veces indefinidas y pueden cambiar con el tiempo. CARE trabaja para fortalecer espacios formales e informales existentes, y para crear nuevos.

\* Cornwall, A (2004), *“Introduction: New democratic spaces? The politics and dynamics of Institutionalised Participation* – IDS Bulletin Nr 35.

Al conceptualizar y planificar este trabajo, se debe prestar atención a los siguientes puntos:

***Espacios formales e informales.*** Este dominio no trata solamente de la creación y fortalecimiento de espacios de interacción formales y de la institucionalización de los espacios informales existentes, sino también de prestar apoyo a los espacios y procesos informales. Los espacios informales cumplen varias funciones importantes incluyendo el canalizar las demandas de los actores menos capaces (o dispuestos) a participar en los espacios formales, la realización de negociaciones informales antes de entrar espacios formales, y para asegurar la diversidad y autonomía de la sociedad civil.

***La inclusión y efectividad de los espacios:*** Un aspecto central de este dominio es tratar los factores que impiden la participación efectiva de los grupos marginalizados, pobres y excluidos, especialmente las mujeres y niñas. Un tema importante es el grado de inclusión de estos espacios; ¿pueden las personas marginalizadas retar a las relaciones desiguales de poder dentro de estos espacios? Los espacios formales e informales pueden ser cooptados por las autoridades públicas y/o dominados por las personas con poder o conocimientos técnicos a costa de las que tienen menos educación o confianza. La eficacia de estos espacios es otro tema a analizar con atención; para evitar que la participación de las y los pobres sea costosa y “ornamental”, los espacios tienen que ser arenas donde se toman decisiones, se llega a acuerdos, y estos acuerdos sean luego cumplidos.

***Cambios reales en la gobernabilidad pueden ser impulsados por coaliciones del estado y la sociedad civil que promueven el cambio, y que son integrados por diversos actores y grupos.*** Tales alianzas pueden ser muy efectivas en la promoción de agendas de reformas y en presionar/negociar con actores opuestos a reformas. Estas alianzas y coaliciones pueden ser formales o informales.

Tales coaliciones pueden ser el mejor medio para lograr acuerdos políticos inclusivos que reflejen las necesidades y aspiraciones, no sólo de las élites—quienes pueden beneficiar de sus posiciones y tener escasos incentivos para compartir el poder—sino también de los grupos marginalizados.

Estas consideraciones son muy relevantes en contextos postconflictos y frágiles, donde es frecuente que el poder se mantenga a través de violencia y represión. Cuando se participa en iniciativas de resolución de conflicto o construcción de paz, se debe realizar un análisis rigoroso del conflicto, incluyendo un análisis de las partes interesadas, para evitar que nuestras actividades agraven el problema.

1. **El Rol de CARE en el trabajo sobre la gobernabilidad**

La naturaleza política del trabajo en gobernabilidad provoca muchas interrogantes sobre los diversos roles que CARE puede o debe asumir. Hasta ahora, CARE ha preferido trabajar de forma constructiva con los gobiernos; sin embargo, mirando hacia el futuro, la visión 2020 de CARE requiere una organización que busca transformaciones a través de muchos tipos de trabajo, incluyendo el trabajo con activistas y redes sociales. Por lo mismo, se debe analizar si las relaciones constructivas son siempre el enfoque más estratégico. Nuestra organización debe encontrar un balance entre las relaciones constructivas y la confrontación, y adaptar su posición según los factores que vayan cambiando con el tiempo. La organización debe identificar con precisión los cambios de contexto y reflexionar constantemente sobre las oportunidades y retos que emergen.

Las decisiones sobre el rol que CARE puede jugar variarán según diversos factores incluyendo: 1) el contexto de país, 2) la naturaleza del programa (p.ej. si hay un programa específico de gobernabilidad o si se trata como un tema transversal), 3) los tipos de relaciones que CARE tiene con el estado, los detentores de poder, OSC, contrapartes, etc., 4) la legitimidad de CARE y su nivel de integración en el país, 5) la capacidad de CARE en términos de habilidades y experiencia, 6) la disposición de CARE de tomar riesgos – en relación con riesgos a su personal, reputación, credibilidad e imagen, y 7) el compromiso de CARE con una cierta manera de trabajar y su disposición de mantener ese compromiso.

Los diversos tipos de papel que CARE podría asumir al trabaja sobre gobernabilidad incluyen:

* **Fortalecimiento de capacidades** incluyendo apoyo técnico a OSC y autoridades públicas/detentores de poder en todos los niveles desde lo local a lo nacional.
* **Desarrollo de modelos y replicación de lo mismo a más grande escala:** pilotaje de nuevos modelos, evaluación de su impacto y utilización de las evidencias generadas como base para negociar con las autoridades públicassu adopción.
* **Realizar investigación aplicada y participativa:** apoyando y/o financiamiento de investigaciones y diseminación de las mejores prácticas y de las más innovadoras.
* **Incidencia política:** promover incidencia basada en evidencia (de manera directa o indirecta, a través de aliados y/o a través de vinculación con iniciativas y coaliciones influyentes).
* **Facilitar** **interacciones** entre los ciudadanos y las autoridades públicas/detentores de poder, y apoyar la creación de mecanismos de diálogo.
* **Facilitando relaciones entre múltiples actores:** juntar diferentes actores y asegurar que la “gente apropiada” y los tomadores de decisiones se sienten en la mesa.

1. Dos otros documentos acompañan el presente: un Documento de Referencia de 15 páginas, para las personas que quisieran entender la gobernabilidad y el MPG en mayor profundidad; y un Resumen de 2 páginas que presenta los elementos principales del MPG y que puede utilizarse como una referencia rápida. [↑](#footnote-ref-1)
2. Algunos ejemplos de las estrategias utilizadas para promover estos cambios se presentan en el ensayo: Clarke, P, 2011, *Towards Better Governance? A reflection on CARE’s Governance work in six countries*, CARE International UK [↑](#footnote-ref-2)
3. Hay consecuencias claras para CARE mismo, como un detentor de poder y un miembro de la sociedad civil global. Aunque CARE ha desarrollado un Marco Humanitario de Rendición de Cuentas que presenta sus compromisos hacia las partes interesadas, todavía no cuenta con un marco de responsabilidad para sus compromisos más amplios (fuera de la esfera humanitaria). Algunos integrantes de CI y oficinas de país han puesto en marcha procesos para compartir más información con el público y de manera proactiva están involucrando sus beneficiarios en el diseño, monitoreo y evaluación de sus programas. Este es una área en el cual CARE debe fortalecerse, y debe ser tomada de manera especialmente cuidadosa en las oficinas de país que trabajan sobre temas de gobernabilidad. [↑](#footnote-ref-3)