



EL APOYO DE NORAD A LA SOCIEDAD CIVIL: PRINCIPIOS RECTORES



PRINCIPIOS RECTORES

1. Sostenibilidad
2. Inclusión
3. Alianzas
4. Legitimidad
5. Rendición de cuentas
6. Rentabilidad
7. Consideración del contexto

Norad
Organismo Noruego de Cooperación para el Desarrollo

Dirección postal: P.O. Box 8034 Dep, NO-0030 OSLO
Dirección de la oficina: Bygdøy allé 2, Oslo, Norway
Tel: +47 23 98 00 00 / Fax: +47 23 98 00 99
www.norad.no / postmottak@norad.no

Oslo: junio de 2018

Foto de portada: Ken Opprann
ISBN: 978-827548-271-6

PRÓLOGO

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen nuestra visión compartida del futuro. Estos objetivos ponen énfasis en el papel del Estado en términos de responsabilidad, apropiación nacional, examen y seguimiento del respectivo proceso de implementación. Los ODS también exigen la «intensa participación» de la sociedad civil. Los principios subyacentes de los ODS de «que nadie se quede atrás» y «realizar los derechos humanos de todas las personas» constituyen la piedra angular del apoyo que Norad proporciona a la sociedad civil.

Una sociedad civil sólida es un elemento clave de cualquier orden social democrático y un objetivo en sí mismo. La sociedad civil es fundamental para asegurar la participación pública en la definición, la implementación y el monitoreo de las estrategias a todos los niveles para cumplir las metas de desarrollo sostenible.

La sociedad civil desempeña un papel fundamental a la hora de monitorear y exigir cuentas a las autoridades, cuestionar las estructuras de poder, establecer el orden del día y formular políticas, así como de lograr el consenso entre la gente en torno a un programa común con el fin de ejercer influencia para lograr una sociedad democrática. Además, la sociedad civil desempeña un importante papel en la prestación de servicios a grupos e individuos marginados, que sufren discriminación o que viven en entornos frágiles o en situaciones humanitarias. Para cumplir ese objetivo, es necesario dedicar esfuerzos y tiempo.

Por otra parte, el espacio de la sociedad civil para organizar y fomentar la participación cívica se está reduciendo, principalmente a causa de las acciones de Gobiernos, el sector empresarial y grupos extremistas. Por ejemplo, se han intensificado los ataques contra la libertad de asociación, de reunión pacífica y de expresión en diversos lugares del mundo. En sus informes anuales más recientes, Civicus y Human Rights Watch ponen de manifiesto la división cada vez mayor de las sociedades en el mundo, así como el aumento del espacio restringido en más de cien países, lista que incluye varios países nuevos.

Los principios rectores de apoyo a la sociedad civil de Norad de 2018 se han formulado sobre la base de este nuevo contexto normativo y político. Estos principios rectores forman parte de un marco coherente para las alianzas de Norad con la sociedad civil, ya que brindan orientación y dirección para la planificación global del apoyo que se presta a la sociedad civil, así como un telón de fondo para el diálogo. Rigen todo el apoyo que Norad proporciona a la sociedad civil.

Los planes y las visiones que no se traducen en resultados tienen escaso valor. Consideramos que los actuales siete principios brindarán orientación, tanto para Norad como para nuestros socios de la sociedad civil, en los esfuerzos que realizamos para lograr resultados sostenibles en el marco de la implementación de los ODS.



Nikolai Astrup
Ministro de Desarrollo Internacional



Jon Lomøy
Director general, Norad

LOS PRINCIPIOS RECTORES

Cada principio rector se define y se analiza dentro del contexto de la sociedad civil. No obstante, los principios también tienen en cuenta que la sociedad civil es solo uno de los numerosos actores que desempeñan importantes papeles en la implementación de los ODS.

La sociedad civil puede definirse como un espacio en el que la gente se congrega para promover los intereses y las necesidades tanto propios como de los demás, desafiar a quienes ejercen el poder e influir en los debates políticos. La sociedad civil está formada por organizaciones oficialmente registradas, organizaciones de base informales y movimientos sociales. Norad apoya a actores de la sociedad civil que cumplen diversas funciones en los países en desarrollo, en Noruega y en el ámbito internacional. Los objetivos del apoyo que Norad presta a la sociedad civil son la democratización, la erradicación de la pobreza, la protección y la promoción de los derechos humanos y el desarrollo sostenible. Norad no apoya a organizaciones de la sociedad civil que no tienen estos objetivos.

Los principios rectores que se enumeran más adelante están interrelacionados, tienen todos el mismo grado de importancia y se refuerzan mutuamente. Su aplicación debe tener en cuenta las circunstancias únicas de cada contexto individual. Cada sección ofrece una serie de ejemplos de las medidas que Norad y los socios de la sociedad civil pueden tomar para cumplir cada uno de los principios. Las listas de ejemplos son ilustrativas y no son exhaustivas. Los actores de la sociedad civil observarán que algunos de los ejemplos son más pertinentes que otros para sus áreas específicas de trabajo. Los principios rectores reemplazan los Principios de Apoyo a la Sociedad Civil de Norad de 2009.

1 SOSTENIBILIDAD: el apoyo de Norad a la sociedad civil debe ser sostenible desde el punto de vista medioambiental, social y económico.

El desarrollo sostenible es el principio rector para el desarrollo global a largo plazo, y los ODS se dirigen a asegurar el equilibrio de los tres pilares de la sostenibilidad: la sostenibilidad medioambiental, social y económica. El propósito del apoyo de Norad a la sociedad civil es contribuir al desarrollo sostenible mediante una sociedad civil sostenible desde el punto de vista medioambiental, social y económico, y a escala local, nacional, regional y mundial.

El clima y el medio ambiente son temas transversales en la cooperación noruega para el desarrollo. Las iniciativas de la sociedad civil que reciben el apoyo de Norad deben planificarse teniendo en cuenta la *sostenibilidad medioambiental*, es decir, los riesgos relacionados con el clima y el medio ambiente. También deben implementarse sin poner en peligro la sostenibilidad medioambiental. Los actores de la sociedad civil también pueden trabajar activamente para contrarrestar el cambio climático y proteger el medio ambiente.

La *sostenibilidad social* abarca los derechos humanos, los derechos laborales y la buena gobernanza, y fomenta la integración social. Las iniciativas que reciben el apoyo de Norad deben considerar los posibles efectos negativos en los derechos humanos, incluidos los derechos de la mujer y la igualdad de género. Los actores de la sociedad civil pueden dirigir sus esfuerzos a fortalecer la participación de las poblaciones afectadas, fomentar la no discriminación y garantizar la rendición de cuentas.

La *sostenibilidad económica* implica la erradicación de la pobreza y el desarrollo económico a largo plazo. Es posible que tanto la creación de empleos como la mejora y el desarrollo de habilidades, infraestructura e instituciones —incluidos los métodos y el financiamiento que fomenten el progreso continuo en estas áreas— formen parte de la solución. Los actores de la sociedad civil pueden contribuir directamente a la erradicación de la pobreza por medio de la creación o la mejora de las oportunidades relativas a los medios de vida, o a través del establecimiento de planes de crédito y seguros. La sociedad civil también puede contribuir a asegurar condiciones marco más justas dentro del sector privado mediante la incidencia o el establecimiento de alianzas con el sector comercial.

En el caso de las intervenciones de desarrollo, para garantizar la sostenibilidad es necesario que los efectos positivos sean duraderos, es decir, que no se acaben una vez concluidas dichas intervenciones. Esto implica que las estrategias de salida, que incluyen la planificación de un cambio respecto al tipo de alianza en el tiempo, deben considerarse desde el inicio mismo. No obstante, los planes de salida no deberían establecerse de forma prematura y deben responder a cada contexto.

Ejemplos de medidas que los actores de la sociedad civil pueden tomar para fortalecer la sostenibilidad:

- fomentar la sostenibilidad desde el comienzo decidiendo sobre la estrategia de salida en el momento de establecer una alianza, y asegurar el consenso en cuanto a las expectativas entre todas las partes involucradas;
- monitorear y evaluar de forma sistemática la manera en que las alianzas contribuyen a resultados de desarrollo sostenible desde el punto de vista medioambiental, social y económico;
- mantener alianzas a largo plazo que no se limiten al apoyo financiero e incentivar la participación de base y el trabajo voluntario que permanezcan incluso después de que se acabe el financiamiento del proyecto;
- como empleador, crear empleos dignos, garantizar la igualdad de género, desarrollar cadenas de valor sostenibles y fomentar el consumo y la producción sostenibles;
- garantizar la igualdad de trato del personal local e internacional en lo que se refiere al proceso de contratación, la promoción laboral y las medidas de seguridad;

- considerar la posibilidad de establecer alianzas público-privadas con el objeto de contribuir a un desarrollo más catalizador y obtener financiamiento a largo plazo; y
- diversificar las fuentes de financiamiento, por ejemplo, alianzas con Gobiernos y el sector empresarial, con el fin de evitar la dependencia excesiva de un solo socio.

Con el propósito de fortalecer la sostenibilidad, Norad se compromete a:

- apoyar a los actores de la sociedad civil que cuenten con una estrategia de transición sostenible y basada en el conocimiento en sus alianzas e iniciativas de desarrollo;
- apoyar a los actores de la sociedad civil que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental, social y económica mediante sus intervenciones;
- proporcionar financiamiento plurianual en lugar de financiamiento a corto plazo para favorecer la planificación, la flexibilidad, la predictibilidad y los resultados sostenibles; y
- contribuir a transiciones sin contratiempos desde la asistencia humanitaria hasta la cooperación para el desarrollo a largo plazo.

2 INCLUSIÓN: el apoyo que Norad brinda a la sociedad civil debe promover procesos de toma de decisiones inclusivos y participativos y la igualdad de acceso a servicios para todas las personas.

El principio transversal y global de los ODS es «que nadie se quede atrás» y el mundo ha prometido «llegar primero a los más desfavorecidos». Para cumplir este principio, es necesario llegar a todas las personas. Las normas de derechos humanos y, en muchos casos, las políticas y leyes nacionales, ayudan a aplicar dicho principio.

La igualdad y la no discriminación forman parte de los cimientos de un Estado de derecho. El marco legal internacional de los derechos humanos incluye instrumentos dirigidos a combatir formas específicas de discriminación, como la discriminación contra los pueblos indígenas, los migrantes, las minorías y las personas con discapacidades, así como la discriminación de género, la discriminación étnica y religiosa y la discriminación por motivos de orientación sexual e identidad de género.

Los Estados son los principales responsables de garantizar el respeto, la protección y el cumplimiento de los derechos humanos para todas las personas. Sin embargo, la sociedad civil y sus socios también desempeñan un importante papel a la hora de velar por estos derechos, por medio del trabajo humanitario y de desarrollo a largo plazo y al exigir cuentas a los Gobiernos.

Ejemplos de medidas que los actores de la sociedad civil pueden tomar para fortalecer la inclusión:

- planificar, implementar y documentar programas e iniciativas inclusivos y con perspectiva de género, y asegurar el equilibrio de género y la inclusión en sus propias organizaciones;
- exigir que los Gobiernos respeten las convenciones de derechos humanos que han ratificado, así como las disposiciones relativas a los derechos humanos que han consagrado en sus respectivas constituciones y leyes nacionales;
- proporcionar servicios y oportunidades de subsistencia a grupos e individuos que sean objeto de marginación, exclusión y discriminación, o que vivan en Estados frágiles o situaciones de conflicto;
- establecer diálogos con parlamentarios sobre las funciones legislativas, representativas y supervisoras que desempeñan, que puedan reforzar o evitar la inclusión;
- abrir espacios para las voces que normalmente no se escuchan y promover las voces de las personas y sus movimientos para que lleguen a los medios de comunicación y la esfera pública;
- abogar por el consentimiento libre, previo e informado de los pueblos indígenas y otras poblaciones afectadas por proyectos de infraestructura a gran escala;
- colaborar y formar alianzas con representantes de grupos marginados y excluidos en torno a asuntos y programas que afecten sus vidas; y
- asegurar que los sistemas de monitoreo, evaluación y aprendizaje puedan captar y utilizar información pertinente sobre grupos e individuos marginados.

Con el propósito de fortalecer la inclusión, Norad se compromete a:

- en línea con la orientación del Ministerio de Asuntos Exteriores noruego, continuar dando prioridad a los «países que se han quedado atrás», con un marcado énfasis en los países de África y otros en situaciones frágiles;
- continuar apoyando los esfuerzos de la sociedad civil dirigidos a propiciar servicios sociales inclusivos, en particular, cuando se trate de la salud y la educación;
- apoyar a los actores, los proyectos y las iniciativas de la sociedad civil que se centren de forma explícita en el principio de que nadie se quede atrás, y que se esfuercen por aumentar la inclusión, la representación y la participación de grupos e individuos marginados; y
- fortalecer el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje que se centre en los grupos e individuos marginados.

3 ALIANZAS: el apoyo que brinda Norad a la sociedad civil debe fortalecer diferentes tipos de alianzas a las cuales cada uno de los socios agregue valor.

Los ODS no podrán cumplirse sin alianzas dentro de la sociedad civil, así como entre la sociedad civil y los Gobiernos y el sector privado. En consecuencia, las alianzas equitativas, eficaces y sostenibles constituyen un principio que continuará guiando el apoyo de Norad a la sociedad civil.

Norad trabaja con una gama de organizaciones de la sociedad civil en el ámbito mundial, regional, nacional y local. Si bien se asignan algunos fondos a organizaciones de la sociedad civil internacionales y locales, la mayoría de los socios directos de la sociedad civil de Norad son organizaciones noruegas. Los modelos de alianzas que apoya Norad varían de forma considerable: mientras algunas organizaciones trabajan con actores locales a través de oficinas internacionales o nacionales en países socios, otras colaboran directamente con socios locales. Cualquiera sea el modelo de alianza y vía de financiamiento que se adopten, la legitimidad y la implicación local son elementos cruciales.

Los socios de la sociedad civil de Norad aportan diferentes tipos de valor agregado. Por ejemplo, la capacidad técnica y administrativa para gestionar fondos de donantes; el acceso a grupos e individuos marginados, tanto a largo plazo como durante situaciones humanitarias; conocimientos y habilidades de incidencia en temas de desarrollo global; y el acceso a plataformas de diálogo nacional e internacional. Las alianzas con actores locales, ya sea de la sociedad civil, del Gobierno o del sector privado, también pueden aportar conocimientos y legitimidad al trabajo de incidencia que realizan a escala mundial los actores de la sociedad civil, tanto noruegos como internacionales.

A veces, los actores de la sociedad civil que representan a quienes han quedado atrás, o que tienen mayor acceso a ellos, carecen de los conocimientos financieros o técnicos para cumplir los requisitos de Norad y de otros donantes para el apoyo directo. Con el fin de superar este obstáculo, puede recurrirse a soluciones como alianzas con organizaciones noruegas o internacionales, alianzas Sur-Sur o mecanismos de fondos fiduciarios.

Ejemplos de medidas que los actores de la sociedad civil pueden tomar para fortalecer las alianzas:

- asegurar que los socios sean tratados con respeto y como iguales, sobre la base de la cultura local;
- proporcionar financiamiento y asistencia técnica a aquellos actores de la sociedad civil que no tengan posibilidades de recibir fondos directamente de donantes gubernamentales o de otro tipo;
- trasladar los recursos financieros y el poder de toma de decisiones en las alianzas hacia organizaciones de base local;
- colaborar con los actores del sector privado con el fin de diversificar las vías de financiamiento, ampliar el ámbito o alcance de su trabajo y aprovechar el valor agregado de otros actores;

- colaborar con el sector privado con el fin de favorecer prácticas comerciales responsables;
- colaborar con los Gobiernos locales y nacionales para asegurarse de que los proyectos y las iniciativas coincidan con los planes nacionales, así como para mejorar el desarrollo de las capacidades de los sectores públicos; y
- monitorear y evaluar el valor agregado propio de la organización en cualquier alianza, y aprender y adaptarse cambiando el enfoque adoptado por la alianza, según corresponda.

Con el propósito de fortalecer las alianzas, Norad se compromete a:

- fomentar una mayor participación entre los actores humanitarios y de desarrollo, tanto gubernamentales como no gubernamentales;
- apoyar a las organizaciones de la sociedad civil que colaboren con agentes de cambio, como movimientos sociales informales, y que puedan encontrar modelos de alianzas estratégicas dirigidos a mitigar los riesgos financieros y relacionados con la obtención de resultados;
- tratar a armonizar y simplificar los requisitos financieros y de presentación de informes sobre resultados con el Ministerio de Asuntos Exteriores y otros donantes;
- asegurar que la adopción por parte de Norad del modelo de gestión basada en resultados permita la flexibilidad y fortalezca el aprendizaje y la adaptación; y
- explorar métodos dirigidos a trasladar una mayor proporción de los recursos financieros y el poder de toma de decisiones al ámbito local o nacional.

4 LEGITIMIDAD: los actores de la sociedad civil financiados por Norad deben representar a grupos de interés justificables y trabajar por los derechos humanos o los objetivos de desarrollo acordados.

Con el fin de asegurar soluciones pertinentes a escala local, las necesidades y prioridades locales deben constituir la base de las decisiones respecto a qué se apoyará y cómo se gestionará ese apoyo. La legitimidad de un actor de la sociedad civil la determina el grado en que las demás partes interesadas perciben sus acciones como acciones tanto justificables como apropiadas. La legitimidad debe diferenciarse de la representación formal, ya que una organización puede poseer la legitimidad para hablar sobre un tema específico sin ser necesariamente un representante formalmente elegido o nombrado. Por ejemplo, en situaciones de conflicto o Estados frágiles, es posible que las comunidades no depositen su confianza en los actores externos para que estos proporcionen un servicio necesario o logren un objetivo concreto.

No obstante, los actores de la sociedad civil que representan a las minorías o grupos marginados, por definición, no poseen una legitimidad amplia en el ámbito local o

nacional. De la misma manera, los defensores de los derechos humanos a veces optan por una participación discreta en la esfera pública, ya sea por decisión propia o por obligación. En muchos casos, estos grupos pueden ser reprimidos por el Gobierno u otros actores. Sin embargo, desde una perspectiva de derechos humanos, sus reclamos y acciones son legítimos.

La sociedad civil también enfrenta desafíos internos que afectan la legitimidad. Es necesario cambiar el equilibrio de poder dentro de varias organizaciones de la sociedad civil, así como entre ellas. Los desequilibrios de poder dentro y entre las organizaciones surgen debido a los recursos, la influencia, el tamaño o la ubicación geográfica (Norte o Sur, zona urbana o rural, etc.) de las organizaciones. Los desequilibrios de poder también ocurren entre el sector formal y el sector informal.

Ejemplos de medidas que los actores de la sociedad civil pueden tomar para fortalecer la legitimidad:

- apoyar los programas de los socios, y centrarse en resolver problemas y lograr resultados pertinentes a escala local, que hayan sido definidos y refinados por las comunidades locales en el marco de un proceso continuo;
- asegurar que los socios o las poblaciones afectadas puedan involucrarse en la toma de decisiones que les conciernen y en el proceso de distribución de recursos;
- vincular a las organizaciones de la sociedad civil tradicionales con movimientos de jóvenes, organizaciones de base y movimientos sociales, y crear sinergias entre la sociedad civil informal y espontánea y las organizaciones que cuentan con una estructura más formal;
- facilitar plataformas para el diálogo y el intercambio que brinden oportunidades para el aprendizaje mutuo, el establecimiento de alianzas y la acción colectiva;
- procurar trabajar conforme a los planes y las estrategias que se alineen con los derechos humanos y los objetivos de desarrollo acordados;
- evitar financiar proyectos que dependan de pagos por asistencia a reuniones o viáticos excesivos para motivar la participación de grupos objetivo; y
- fortalecer las alianzas de la sociedad civil, tanto dentro de los países como entre ellos, en torno a asuntos y problemas comunes, al tiempo que se reconoce que existen desequilibrios de poder.

Con el propósito de fortalecer la legitimidad, Norad se compromete a:

- adoptar un punto de vista amplio y contextual en materia de legitimidad como factor para la identificación de socios de la sociedad civil, junto con la evaluación de la representación formal, el apoyo local y la membresía;
- apoyar a los defensores de los derechos humanos y a otros actores de la sociedad civil que se esfuerzan por fortalecer los derechos de las minorías religiosas y de culto, las minorías sexuales, los grupos indígenas y otras minorías que

sufren represión pero que tienen demandas válidas en materia de derechos humanos;

- apoyar a una sociedad civil diversa y resiliente en el ámbito mundial y nacional, y cuestionar los modelos existentes que conllevan a que los recursos se concentren en un pequeño número de actores con poder; y
- cuestionar las estructuras de gobernanza de las organizaciones y favorecer a los actores que promueven un equilibrio del poder equitativo dentro de sus propias organizaciones y alianzas.

5 RENDICIÓN DE CUENTAS: los actores de la sociedad civil financiados por Norad deben rendir cuentas a las poblaciones afectadas y contribuir al fortalecimiento de la rendición de cuentas de los Gobiernos, el sector privado y otros actores pertinentes que ejercen cargos de poder.

La rendición de cuentas de los actores de la sociedad civil se refiere a su disposición y capacidad para responder y responsabilizarse por sus acciones, actividades y mensajes. La apertura y la transparencia son clave, y se relacionan con la toma de decisiones, la utilización de fondos y el logro de resultados. La rendición de cuentas propicia el aprendizaje que, a su vez, facilita la adaptación, el cambio y mejores resultados de desarrollo.

La sociedad civil desempeña un importante papel en la tarea de exigir cuentas a los Gobiernos y otros actores respecto a su obligación de respetar, proteger y garantizar los derechos humanos, así como de implementar los ODS. La Agenda 2030 establece que los procesos de seguimiento y examen de los ODS a todos los niveles deben ser «abiertos, incluyentes, participativos y transparentes para todas las personas». La Agenda también establece que estos procesos «se centrarán en las personas, tendrán en cuenta las cuestiones de género, respetarán los derechos humanos y prestarán especial atención a los más pobres, los más vulnerables y los más rezagados».

Los líderes responsables reconocen, explican y asumen la responsabilidad de sus decisiones, políticas y procesos de implementación en el ámbito de sus funciones. La rendición de cuentas formal de una organización exige prácticas de rendición de cuentas adecuadas, así como sistemas y rutinas coherentes de monitoreo y presentación de informes. Algunos actores de la sociedad civil tienen un mayor nivel de rendición de cuentas ante sus donantes que ante sus socios locales o las poblaciones afectadas. Las organizaciones a veces invierten una cantidad de recursos desmesurada para cumplir las exigencias de los donantes, en lugar de responder a las comunidades a las que deben servir. Tanto los actores formales como informales de la sociedad civil deberían, ante todo, rendir cuentas a sus destinatarios o poblaciones afectadas.

Ejemplos de medidas que los actores de la sociedad civil pueden tomar para fortalecer la rendición de cuentas tanto propia como de los demás actores:

- mantener o establecer mecanismos de rendición de cuentas internos y externos para su propio personal, socios locales y poblaciones afectadas, como, por ejemplo, directrices sobre ética que estén a disposición del público en general, auditorías públicas transparentes y procedimientos de denuncia de irregularidades financieras, acoso sexual y otras conductas indebidas;
- hacer públicos —procurando que los detalles revelados no supongan un riesgo para la seguridad del personal, los socios o las poblaciones afectadas— los informes y las evaluaciones de la organización, los estados financieros (incluidos salarios y costos administrativos), los resultados obtenidos y posibles fracasos, y los contratos de alianza (con términos y condiciones incluidos);
- recopilar y compartir la información pertinente que respalde un proceso de toma de decisiones informado y propicie la rendición de cuentas de la organización ante las personas o comunidades con quienes trabaja;
- promover una cultura de franqueza y sinceridad, en que los fracasos se aprovechen como oportunidades para lograr éxitos en el futuro;
- monitorear el respeto de los derechos humanos por parte de los Estados y abogar por sistemas tributarios transparentes y la movilización de recursos a escala nacional;
- movilizar y desarrollar las capacidades de los ciudadanos comunes para exigir cuentas a sus Gobiernos en el proceso de seguimiento y examen de los ODS;
- facilitar el acceso de los actores de la sociedad civil local a los foros regionales y mundiales;
- monitorear y colaborar con el sector privado y lograr un mayor compromiso y una mayor rendición de cuentas; y
- difundir información y noticias sobre la situación democrática y de los derechos humanos de los países específicos, y crear sistemas de alerta temprana sobre amenazas para el espacio cívico, así como herramientas para proteger la seguridad de los activistas que sean objeto de ataques.

Con el propósito de fortalecer la rendición de cuentas tanto propia como de sus socios de la sociedad civil, Norad se compromete a:

- publicar información en su sitio web acerca de la toma de decisiones sobre las subvenciones y las iniciativas de la sociedad civil que Norad apoya, y aumentar la disponibilidad de información en inglés;
- asegurar que existan mecanismos y procedimientos sólidos de rendición de cuentas en Norad para la denuncia de irregularidades y otras formas de denuncias, tanto para el personal de Norad como para los socios involucrados en las iniciativas financiadas por Norad y las respectivas poblaciones afectadas;

- apoyar a las organizaciones de la sociedad civil que monitorean el progreso gubernamental respecto a los compromisos que hayan asumido, tanto en el ámbito nacional como internacional, y que exigen cuentas a los Gobiernos respecto a estos compromisos;
- fortalecer la colaboración interna de Norad y con otras partes interesadas, con el fin de mejorar la coherencia general del apoyo que proporciona Norad a la sociedad civil y de otros tipos de apoyo (incluido el apoyo bilateral y multilateral);
- reunirse directamente con representantes seleccionados de los grupos objetivo o poblaciones afectadas durante las visitas a los proyectos financiados por Norad;
- participar en diálogos sobre políticas en torno a temas pertinentes, como el espacio cívico menguando, con la sociedad civil, el sector académico y el Gobierno; y
- apoyar la práctica de la gestión basada en resultados que apoye de forma significativa el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje, tanto dentro de Norad como entre los socios de la sociedad civil.

6 RENTABILIDAD: los actores de la sociedad civil financiados por Norad deben lograr resultados sostenibles de manera rentable.

Norad procura maximizar los resultados del apoyo que brinda a la sociedad civil. En consecuencia, nuestro organismo apoya a socios y modelos de alianzas rentables, dando prioridad a las alianzas que destinan una proporción de los fondos limitada, aunque razonable y justificable, a países de ingresos altos, donde numerosas organizaciones tienen sus sedes centrales.

La rentabilidad, o el uso óptimo de los fondos, no puede evaluarse sin tener en cuenta el logro de resultados. Obtener resultados sostenibles al nivel de efectos y al de impactos requiere más tiempo que al nivel de productos. Es posible que para llegar a quienes se encuentren más rezagados se necesiten más recursos que para llegar a quienes son más accesibles. Asimismo, los proyectos complejos o innovadores también pueden implicar mayores riesgos y necesitar recursos adicionales para asegurar evaluaciones del riesgo y sistemas de gestión más integrales.

Ejemplos de medidas que los actores de la sociedad civil pueden tomar para mejorar la rentabilidad:

- considerar la concentración temática y/o geográfica si esta mejora el logro de resultados y el valor agregado de la organización;
- desarrollar su trabajo sobre la base de una teoría del cambio sólida y un plan bien definido para lograr resultados, y vincularlos de forma explícita con los presupuestos;

- examinar de forma crítica su propia rentabilidad y valor agregado para cualquier alianza e iniciativa; si es necesario, replantearse la estructura organizativa y el enfoque de alianza; y considerar el traslado de las sedes centrales o funciones clave si tienen su base en países o ciudades de altos costos;
- realizar un examen en profundidad del porcentaje de fondos que llegan a los socios y los grupos objetivo, y considerar aumentarlo si esta medida redundante en beneficio de la rentabilidad;
- aumentar la implementación de programas de transferencia de efectivo cuando corresponda; y
- asegurar un abastecimiento de productos y servicios a escala local que sea rentable.

Con el propósito de mejorar la rentabilidad, Norad se compromete a:

- proporcionar una orientación clara a los socios y entidades solicitantes respecto a la rentabilidad;
- procurar fortalecer la sociedad civil por medio de modelos de alianzas eficaces en función de los costos, analizar las vías de financiamiento y participar en diálogos con los socios de la sociedad civil en torno a rentabilidad y flujos de fondos;
- incentivar proyectos innovadores que se propongan llegar a los grupos marginados y excluidos, teniendo en cuenta, al mismo tiempo, los riesgos que supone el logro de resultados;
- considerar alianzas más directas con la sociedad civil en países de ingresos bajos y medios, y considerar alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil más grandes pero legítimas; y
- coordinar el apoyo a la sociedad civil con los ministerios noruegos de Asuntos Exteriores y del Clima y el Medio Ambiente, las respectivas embajadas y otros donantes.

7 SENSIBILIDAD AL CONTEXTO: el apoyo de Norad a la sociedad civil debe ser específico según el contexto en cuanto a su planificación y su implementación.

Con el fin de lograr resultados sostenibles e inclusivos, es necesario conocer el contexto y tenerlo en cuenta. Los factores como la pobreza y la desigualdad operan de distinta manera según el contexto. Además, todos los proyectos tienen el potencial de tener un impacto negativo —por ejemplo, al alimentar un conflicto, aumentar las tensiones, favorecer la corrupción o contribuir a violaciones de los derechos humanos— si no se basan en análisis sólidos de género y de estructuras de poder, y en una comprensión a fondo de las funciones y responsabilidades de las diversas partes interesadas dentro de un contexto dado.

Ejemplos de medidas que los actores de la sociedad civil pueden tomar para fortalecer la sensibilidad al contexto:

- basar todas las iniciativas en análisis contextuales sólidos, con un énfasis en los asuntos de género y otras estructuras de poder, así como en otras causas de la pobreza, la desigualdad, la discriminación y la falta de inclusión;
- dar prioridad a los conocimientos sobre el contexto y la cultura locales durante los procesos de selección de personal dirigidos a cubrir cargos para iniciativas a escala nacional, incluidos los cargos directivos;
- adquirir una visión clara de los demás actores que trabajen en la misma área temática o zona geográfica, e identificar oportunidades de colaboración y de acciones comunes;
- utilizar las herramientas adecuadas y necesarias con el fin de asegurar que se tengan en cuenta los conflictos durante la planificación y programación; y
- considerar cuidadosamente la manera en que interactuarán la iniciativa y el contexto, prestando atención particular a los posibles impactos negativos en las relaciones de poder o los conflictos locales, y, por el otro lado, a la manera en que estos factores podrían afectar a una iniciativa concreta.

Con el propósito de fortalecer la sensibilidad al contexto, Norad se compromete a:

- apoyar a los actores de la sociedad civil que demuestren tener competencia y experiencia pertinentes con relación al contexto;
- en colaboración con el Ministerio de Asuntos Exteriores, analizarla cooperación para el desarrollo a largo plazo y la asistencia humanitaria mediante actores de la sociedad civil conjunto y según el contexto;
- continuar las consultas con las embajadas en el marco de las solicitudes de apoyo a escala nacional; y
- aumentar el diálogo y la coordinación con embajadas seleccionadas en lo que respecta a los análisis de contexto y las prioridades para el apoyo de la sociedad civil.