



Plan International

Fortalecimiento de la resiliencia de las organizaciones dirigidas por jóvenes en América Latina a través del financiamiento directo y la tutoría



Plan International es una organización humanitaria y de desarrollo autónoma que promueve los derechos de los niños y la igualdad de las niñas. Trabaja con niños, jóvenes y socios en más de 75 países de todo el mundo.

Descripción general

En respuesta a la reducción del espacio cívico en América Latina, en línea con su intención de transformar las dinámicas de poder y mejorar las alianzas con organizaciones dirigidas por jóvenes, Plan International inició un proyecto piloto para **financiar directamente y orientar con tutorías a organizaciones dirigidas por jóvenes** de la región, proporcionándoles financiación básica y flexible para permitirles **adaptarse a los riesgos** a medida que surgen.

A través de un trabajo **solidario**, Plan International se vio obligada a realizar cambios fundamentales en el enfoque adoptado para apoyar a las organizaciones juveniles de modo que pudieran actuar de manera más independiente. Se creó una herramienta de análisis de riesgos sobre el entorno propicio para acompañar el proceso y permitir que todos los involucrados pudieran gestionar las condiciones del cierre de espacios de forma más eficaz.





La organización actúa

Motivo inicial

En 2016, el **entorno propicio para garantizar los derechos sexuales y reproductivos se estaba reduciendo** en América Latina, especialmente para las mujeres jóvenes activistas. Plan International consideró seriamente esta problemática debido a que los riesgos que enfrentaban las organizaciones y redes lideradas por jóvenes eran cada vez mayores.

Al mismo tiempo, **algunas de las organizaciones lideradas por jóvenes con las que Plan International había estado trabajando pedían cambiar la dinámica de su relación**. Estas organizaciones sentían que no se las tenía en cuenta en el diseño de proyectos y que se las trataba como meros destinatarios y no como verdaderos socios por derecho propio.

Reflexión

Existe un vínculo estrecho entre el cierre de espacios y la **necesidad de cambios al interior de las organizaciones**. La opinión de las organizaciones lideradas por jóvenes en América Latina correspondía con una reflexión interna de Plan International sobre la manera en que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) lideradas por adultos trabajan en colaboración con aquellas dedicadas a los niños y jóvenes. Las estrategias y los enfoques utilizados todavía estaban alineados en gran medida con un estilo anticuado de liderazgo vertical. Plan International debía enfrentarse al hecho de que su forma de trabajo no contemplaba adecuadamente a los **jóvenes como parte de la sociedad civil**. Los actores y las redes juveniles no recibían fondos suficientes para financiar sus actividades y rara vez se los invitaba a espacios formalizados. Por lo tanto, existía una necesidad imperiosa de abrir espacios para el diálogo y para que los nuevos jóvenes líderes pudieran aportar sus conocimientos y experiencias. Con este fin, era fundamental **apoyar y fortalecer a la sociedad civil juvenil, y consolidar el espacio cívico** para la acción colectiva de los jóvenes, particularmente entre las mujeres jóvenes.

Respuesta

Plan International Suecia, en colaboración con otras oficinas de la organización, ya había comenzado a evaluar cómo participar en alianzas más equitativas y recíprocas, en línea con un objetivo más amplio de fortalecer la sociedad civil.

Las organizaciones dirigidas por jóvenes informaron que enfrentaban problemas por no estar formalizadas y no tener espacio para reunirse u organizarse; asimismo, tenían dificultades para acceder a fondos. Los donantes no estaban dispuestos a financiar estas organizaciones ya que, a menudo, carecían de estructuras organizativas sólidas; por otro lado, **se negaban cada vez con mayor determinación a enfrentar riesgos** en esta región, donde el **espacio se estaba cerrando**. En estas circunstancias, Plan International decidió que se necesitaba un nuevo enfoque.

Gracias a un presupuesto flexible disponible para iniciativas innovadoras, como parte del financiamiento de la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional, Plan International Suecia lanzó un proyecto piloto que permitía financiar organizaciones lideradas por jóvenes latinoamericanos directamente, sin recurrir a intermediarios. El objetivo era **consolidar la resiliencia** de estos colectivos, especialmente frente a los crecientes riesgos y la reducción del espacio cívico en la región.

Se creó un fondo para permitir que las organizaciones recibieran **financiación directa y tutoría** de parte de Plan International. Los montos involucrados fueron relativamente bajos, entre USD 5000 y USD 10.000. No obstante, la medida representó un cambio significativo porque se trataba de subvenciones básicas y flexibles que se otorgaban directamente a estas organizaciones, **lo que permitía la flexibilidad necesaria para adaptar las respuestas relevantes** al riesgo creciente y, por lo tanto, **desarrollar resiliencia a largo plazo**.

El proyecto piloto Iniciativas Juveniles incluyó organizaciones (organizaciones registradas formalmente y redes informales poco organizadas) en seis países de la región: Bolivia, Colombia, Guatemala, Nicaragua, Honduras y El Salvador, países donde el espacio cívico se estaba reduciendo. Plan International estableció un grupo de referencia para el proyecto, conformado por personal del programa y personal de finanzas, con una relación 1:1 de cada país. Todas las decisiones relacionadas con el proyecto se tomaron de manera colectiva a través de este grupo, y se confeccionaron contratos entre Plan International Suecia y las oficinas de la organización en el país relevante para establecer la rendición de cuentas de los fondos. A continuación, las oficinas en los países pertinentes decidieron qué organizaciones dirigidas por jóvenes participarían en el piloto, sobre la base de criterios acordados.

Respuesta en la práctica

El proyecto piloto se ejecutó durante dos años y medio, de 2016 a 2018, y permitió financiar directamente a seis organizaciones y redes dirigidas por jóvenes.

Surgieron puntos y acciones clave en torno a la relación de Plan International con las organizaciones lideradas por jóvenes, incluido su **importante papel al momento de implementar estrategias de solidaridad en asuntos de espacio cívico**, y cómo estas podrían fortalecer la resiliencia de la sociedad civil local. A continuación, presentamos algunas de las consideraciones principales:

- Hubo opiniones críticas relacionadas con el **enfoque saturado de procedimientos**, vinculado a la estructura burocrática y la forma de trabajo de Plan International, que no fue el adecuado para las organizaciones dirigidas

por jóvenes. Por lo tanto, la organización realizó **cambios en sus procedimientos y políticas** mediante el desarrollo de pautas para que las organizaciones dirigidas por jóvenes cubrieran sus necesidades y las del donante (la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional), que requería auditorías de los fondos. Esto permitió una mayor flexibilidad, aunque cabe destacar que, hasta el momento, los cambios no se han implementado en toda la organización.

- A fin de cumplir con las auditorías solicitadas por el donante, Plan International trabajó con las organizaciones juveniles en el **desarrollo de capacidades** para poder gestionarse financieramente y presentar informes, flexibilizando más las plantillas. Las adaptaciones se basaron en los comentarios de las organizaciones dirigidas por jóvenes.

- Se creó una **red informal** con las seis organizaciones participantes para apoyar y consolidar la resiliencia dentro del proyecto piloto. Por ejemplo, Plan International guió a la red durante conversaciones sobre cómo desarrollar resiliencia frente a mayores riesgos.
- Este paso condujo a **debates transparentes sobre el papel que debía desempeñar Plan International** a la luz del cierre del espacio cívico. Las opciones fueron diversas, desde demostrar solidaridad públicamente con las organizaciones lideradas por jóvenes (por ejemplo, caminar junto a ellos en las protestas) hasta desempeñar un rol menos evidente,

con acceso continuo al trabajo de campo y la capacidad de seguir apoyando a los grupos a largo plazo, incluso frente a las restricciones.

- Todo esto contribuyó a que tanto Plan International como sus socios comprendieran mejor la **cuidadosa consideración que requiere este tipo de solidaridad**, en términos de expectativas, responsabilidad y riesgos.
- En el segundo año del proyecto, las organizaciones priorizaron los debates sobre los **aspectos emocionales y psicológicos de la resiliencia**, y Plan International invitó a expertos a coordinar estos encuentros.



La herramienta para el entorno favorable

Durante la fase piloto del proyecto, se desarrolló una herramienta para el entorno propicio y se la puso a prueba con socios de la región.

Plan International Suecia ya había conversado con sus oficinas en cada país para evaluar el conocimiento y la **comprensión del “entorno propicio”**. Se organizaron **cursos y talleres** para aprender a medirlo y a explorar el concepto, así como para **tratar de que las instituciones comprendieran mejor los riesgos**. En términos generales, Plan International no se ha caracterizado por asumir grandes riesgos, por lo que Plan International Suecia ha estado recopilando información y compartiendo conocimientos sobre cómo se pueden gestionar los riesgos para aumentar la resiliencia.

A medida que las oficinas de Plan International en América Latina fortalecían los enfoques para las alianzas con organizaciones dirigidas por jóvenes, **estas últimas preguntaban**: “¿En qué medida podemos contar con ustedes? ¿Seguirán acompañándonos cuando sea arriesgado?”

Finalmente, en conjunto con las organizaciones juveniles se diseñó una herramienta para facilitar la autoevaluación, **comprender los riesgos y concientizar sobre las capacidades y las habilidades necesarias para gestionarlos**, por ejemplo, a través de la defensa política y las tácticas de influencia. La herramienta fortalece las organizaciones y contribuye a generar acciones colectivas y proactivas, adaptadas a los contextos locales y fundamentadas a partir de los roles y las áreas prioritarias de las organizaciones.

En cada etapa, existen aportes que pueden sumarse a un plan **para fortalecer la resiliencia de una organización en relación con la reducción del espacio** y para ayudar a las personas a tomar decisiones más sólidas e informadas. El objetivo es que esta herramienta digital esté disponible en todas las regiones.

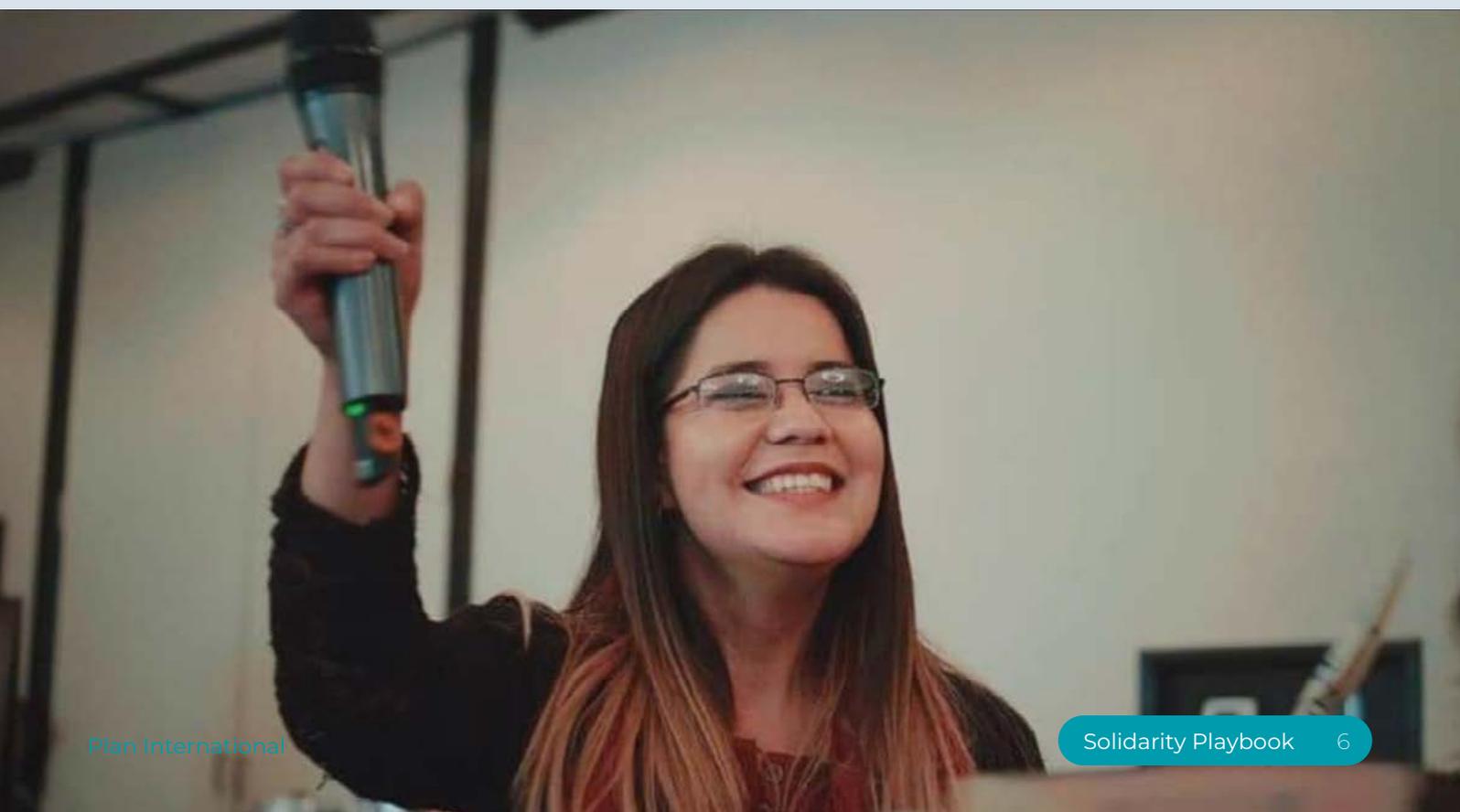
Aprendizaje de las organizaciones

Resultados

- ✓ La fase piloto de este proyecto ya se ha completado y evaluado. Actualmente, el modelo **se está ampliando en toda la región** para incluir una nueva fase que se extenderá hasta el año 2024 y contará con la participación de 15 organizaciones y redes dirigidas por jóvenes.
- ✓ Las conexiones transregionales que se establecieron, así como la presencia global de Plan International, contribuyeron **al sentido de solidaridad** nacido entre las organizaciones lideradas por jóvenes en vista de estas cuestiones problemáticas.
- ✓ Cita de la evaluación: *“Es evidente que las **organizaciones juveniles se fortalecieron con el proyecto piloto**. Sus fortalezas se evidencian en el uso óptimo de los recursos y las capacidades generales de cada organización. También es obvia la madurez que alcanzaron las organizaciones juveniles a lo largo del proyecto, su proyección regional y nacional y, por tanto, **su capacidad de tener mayor influencia política, así como la habilidad de crear nuevas alianzas y obtener nuevos recursos**. Sin duda, el piloto fue de mucho beneficio para todas las organizaciones juveniles y para el **fortalecimiento de nuevas capacidades** en las personas que las integran.”*

Organizaciones dirigidas por jóvenes que colaboran en el proyecto

- Paz Joven – Guatemala
- Coincidir – El Salvador
- Red Nacional por los Derechos Reproductivos – Nicaragua
- GoJoven/Plataforma por los Derechos Sexuales y Reproductivos – Honduras
- Tengo Ganas – Colombia
- Plataforma Boliviana de Adolescentes y Jóvenes por los Derechos Sexuales y Reproductivos – Bolivia



DESAFÍOS

Cómo convencer a los donantes

Mantener los principios de transparencia y participación plena es un desafío, a menudo debido a los requisitos contradictorios de los donantes. En este caso, el desafío fue explicar la diferencia clave entre el financiamiento directo y el apoyo de los grupos a través de intermediarios, y abogar por una mayor flexibilidad al momento de presentar informes y auditar los fondos. Se tiene la expectativa de que, a través de este proyecto, Plan International pueda explicar a los donantes el equilibrio necesario entre la rendición de cuentas, por un lado, y el apoyo a las organizaciones dirigidas por jóvenes y el nuevo liderazgo, por el otro. Este equilibrio adquiere una especial relevancia en contextos de alto riesgo donde deben fortalecerse las capacidades para consolidar la resiliencia frente al cierre de espacios. Al respecto, la flexibilidad de la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional y su objetivo de fortalecer la sociedad civil hicieron posible el proyecto.

Diferencias generacionales

Se debe superar la problemática generacional. Muchos integrantes de organizaciones internacionales de la sociedad civil tienen una visión del mundo y de la sociedad fundamentada en parámetros e ideologías establecidos hace varias décadas. Esto significa que corren el riesgo de pasar por alto qué implica para los jóvenes el cambio en lo que respecta a la participación política, la confianza en la democracia y la manera de consolidar la solidaridad o conectarse. Para que se generen alianzas y lazos solidarios efectivos, es necesario que haya conversaciones transparentes y una escucha activa en relación con las expectativas de cambio que tienen todas las partes interesadas.

Equilibrio entre los riesgos y los motivos

Fue importante para Plan International poder articular por qué motivo deseaba trabajar con organizaciones dirigidas por jóvenes. Este cuestionamiento está relacionado con el análisis de riesgos y la necesidad de determinar cuánto se comprometerá una OSC internacional cuando actúe en solidaridad con la juventud. Sin una respuesta a esta pregunta, las OSC internacionales estarán expuestas a enfrentar constantemente la barrera de no estar dispuestas a correr el riesgo.



LECCIONES APRENDIDAS

La solidaridad requiere valor

El apoyo del personal capacitado a nivel técnico en las oficinas de Plan International de cada país fue clave para el éxito del proyecto piloto. Es importante destacar que hubo un personal valiente y dispuesto a asumir los desafíos y riesgos adicionales de trabajar más directamente con los jóvenes y asesorarlos.

Decisiones a cargo de las personas indicadas

La participación del personal de finanzas fue clave. Los procedimientos financieros de Plan International son generalmente estrictos y poco flexibles, por lo que fue necesario contar con la predisposición del personal de finanzas para un proyecto que tenía como objetivo cambiar la forma en que se apoyaba a las organizaciones locales dirigidas por jóvenes.

Agentes del cambio

Garantizar que las propias organizaciones lideradas por jóvenes impulsaran la agenda del proyecto fue determinante para que Plan International pudiera entender cómo contribuir al fortalecimiento de la resiliencia de estas organizaciones. Por ejemplo, el trabajo relativo a los derechos sexuales y reproductivos (sexual and reproductive rights, SRR) en Nicaragua permitió reconocer que la identidad sexual se había politizado profundamente y que los derechos SRR se habían convertido, por lo tanto, en una problemática política. Tener conciencia de este hecho fue importante para garantizar que Plan International pudiera evaluar plenamente los riesgos y las responsabilidades al trabajar sobre esos derechos en dicho contexto con las organizaciones dirigidas por jóvenes.

El impulso necesita apoyo

El proyecto piloto reveló que, aunque las organizaciones lideradas por jóvenes involucradas necesitan oportunidades de aprendizaje y determinadas herramientas, la mayoría de las veces ya están preparadas para organizarse sin intervención adicional. Las OSC internacionales y los donantes tienden a suprimir el impulso y el liderazgo que ya están presentes, porque imponen los sistemas dirigidos por el Norte. Este impulso resulta fundamental para abogar por un entorno propicio para la sociedad civil en general: debe fortalecerse mediante el apoyo flexible y la solidaridad.

Solidarity Playbook

Plan International

Sarah Pugh y Deborah Doane

Noviembre 2020



International
Civil Society Centre

En colaboración con



Sweden

Sverige



HEINRICH BÖLL STIFTUNG
INTERNATIONAL
DEMOCRACY PROGRAMME



FORD
FOUNDATION