

# ESTRATEGIA DE FORUS 2021-2025

---

UNA AGENDA  
POSITIVA PARA LA  
SOCIEDAD CIVIL



# CONTENIDO

02

## INTRODUCCIÓN

Una estrategia para una red en evolución

05

## QUIENES SOMOS

Una red liderada por y para sus miembros

12

## CONTEXTO

Un mundo propenso a las crisis, nuevas oportunidades y riesgos para la sociedad civil

16

## ESTRATEGIA DE FORUS PARA 2021-2025

Conectar – Apoyar – Influir

21

## PARTES INTERESADAS

Nuestros aliados y actores relevantes al trabajo de incidencia

22

## MONITOREO, APRENDIZAJE Y RENDICION DE CUENTAS

Un marco basado en el aprendizaje

27

## ANEXO 1: RECURSOS PARA LA ESTRATEGIA 2021-2025 DE FORUS

28

## ANEXO 2: PROCESO DE ELABORACION DE LA ESTRATEGIA





# 1. INTRODUCCIÓN

## UNA ESTRATEGIA PARA UNA RED EN EVOLUCIÓN

---

La presente Estrategia 2021-2025 fue elaborada a lo largo de 2019 y los primeros meses de 2020, en un contexto en el que la incertidumbre y la inestabilidad afectaron a la vida de muchas personas en todos los países en los que trabajan los miembros de Forus. Mientras se finalizaba la estrategia, la pandemia de la COVID-19 puso de manifiesto el carácter mundial de las crisis, nuestra limitada capacidad de preverlas y la necesidad de solidaridad internacional para fomentar la esperanza, las soluciones conjuntas y construir un nuevo futuro basado en la convicción compartida de que todas las vidas son importantes, independientemente de la edad, el género, la nacionalidad, el origen étnico, la orientación sexual, la condición de migrante o cualquier otro factor de identidad. Las limitaciones del actual modelo económico predominante de «desarrollo» y las desigualdades que produce entre las sociedades y dentro de cada una de ellas son hoy más evidentes. Además, la pandemia de la COVID-19 pone de manifiesto el carácter interrelacionado de las amenazas que pesan sobre las personas y sus medios de vida, así como sobre los ecosistemas, que están llegando a un punto de ruptura en la actual crisis climática.

El alcance real de esta crisis y de sus consecuencias no se conocerá hasta dentro de muchos meses. El impacto sobre la vida de las personas se hará notar en todo el mundo y propiciará cambios en nuestras sociedades durante los próximos años: la sociedad civil se verá obligada a adaptarse de forma continua a los cambiantes contextos. Por ello, hoy más que nunca, la sociedad civil debe ejercer su poder para promover un cambio positivo.

El presente documento tiene como objetivo reafirmar el papel de la sociedad civil y definir una agenda positiva para el periodo 2021-2025, liderada por Forus como red global, a fin de conformar sociedades inclusivas y sostenibles. La estrategia reconoce los puntos fuertes de nuestros métodos actuales de trabajo y se proyecta hacia el futuro con un planteamiento basado en nuestros valores. Con tan solo una década por delante para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, consideramos que la sociedad civil debe desempeñar un papel crucial en un mundo interconectado que afronta desafíos globales cada vez más complejos y el riesgo de catástrofes climáticas. Somos conscientes de que la colaboración y la creación de alianzas serán factores determinantes para posicionar a la sociedad civil como agente clave de gobernanza en todos los niveles, para promover derechos humanos, y construir un mundo más inclusivo y sostenible.

Conforme a nuestros métodos de trabajo participativo, la Estrategia de Forus 2021-2025 fue generada mediante un proceso consultivo y de colaboración que integró a miembros de Forus y a nuestros socios en 2019-2020 (véase anexo 1). Se basa en hallazgos extraídos de evaluaciones externas realizadas en 2018 y 2019, así como en las reflexiones de los miembros de Forus en torno a las tendencias globales que tendrán un impacto en la sociedad civil. Si bien el presente documento establece la orientación que se seguirá hasta 2025, durante este periodo Forus se compromete a mantener conversaciones inclusivas con los miembros sobre la evolución de las prioridades y necesidades, para evaluar de forma continua la pertinencia del enfoque estratégico de la red, y adaptarlo cuando resulte necesario. Forus buscará formas ágiles y flexibles de trabajar, fortaleciendo la capacidad de la sociedad civil de unirse en torno a una agenda positiva. Asimismo, los nuevos miembros de la red tendrán la oportunidad de conformar su dirección estratégica a fin de reflejar la creciente diversidad de Forus.



**JUNTOS, COMO UNA RED GLOBAL DE PLATAFORMAS DE LA SOCIEDAD CIVIL, FORUS VINCULARÁ LAS DIVERSAS ASPIRACIONES DE LA COMUNIDAD CON LA ACCIÓN COLECTIVA, EN TORNO A UNA AGENDA COMÚN PARA SOCIEDADES INCLUSIVAS Y SOSTENIBLES.**

# BREVE HISTORIA DE FORUS

Forus es una red que se funda en 2008, durante una conferencia celebrada en París que convocó a organizaciones de la sociedad civil de 82 países, como alianza informal de plataformas nacionales de ONG y de coaliciones regionales. La red se constituyó formalmente en 2011 como «Fórum Internacional de Plataformas Nacionales de (FIP-IFP), durante su primera Asamblea General celebrada en Dakar. El año 2015 fue decisivo para nosotros, debido a la organización de la segunda Asamblea General y a la adopción de la Estrategia 2016-2020. En 2017 nos convertimos en una organización independiente y registrada legalmente en Francia. En 2018 renovamos nuestra identidad y nuestra imagen, y pasamos de ser FIP-IFP a convertirnos en Forus.1 También desarrollamos la consigna **Conectar-Apoyar-Influir** que orientan nuestras actividades y comunicaciones.

Forus ha evolucionado desde una red informal de plataformas y coaliciones a una red estructurada de alcance global. **Actualmente representa a 69 plataformas nacionales y 7 coaliciones regionales.** Nuestros miembros, socios y aliados han hecho posible que Forus se convierta en una red reconocida e influyente, que promueve políticas de desarrollo con un impacto en el planeta y en sus habitantes. Nuestro crecimiento como red ha sido posible gracias a los apoyos de la Comisión Europea y de la Agencia Francesa de Desarrollo. Al iniciar una nueva fase estratégica, nuestra intención es seguir construyendo y difundiendo nuestro trabajo, desarrollando una labor pionera a través del liderazgo de nuestros miembros y expandiendo el espíritu de colaboración y de solidaridad en el que se basa nuestra acción.



Iara PIETRICOVSKY - Forus Chair, ABONG, Brazil.



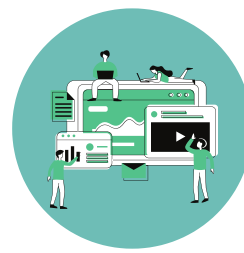
2011

Forus se formaliza en Dakar, Senegal



2018

IFP-FIP se convierte en Forus y adopta una nueva identidad visual



2021-2025

Una agenda positiva para la sociedad civil

2008

Fundada como una red informal



2017

IFP-FIP se registra formalmente en Francia



En el marco de la implementación de la Estrategia 2016-2020, Forus encargó en 2019 una evaluación externa de resultados. Los hallazgos reconocen logros en el fortalecimiento de las capacidades de nuestros miembros, en la construcción de nuevas alianzas, en la incidencia política y en una mayor visibilidad tanto nacional como internacional. Los grandes avances de Forus en la consecución de los tres objetivos de la Estrategia 2016-2020 son los siguientes:

**Fortalecimiento de las capacidades institucionales, organizativas y operativas de Forus:** nuestras capacidades organizativas y operativas han sido reforzadas mediante una nueva identidad, así como por un Secretariado y una Dirección más sólidos. Forus amplió su base de miembros de 68 en 2016 a 76 a día de hoy y forjó nuevas alianzas a nivel global, apoyando a sus miembros para que se convirtieran en actores legítimos en el marco de la incidencia global.

**Forus se ha convertido en un actor internacional influyente y en un punto de referencia para el desarrollo de capacidades de las ONG:** Forus ha avanzado considerablemente para convertirse en una referencia para el desarrollo de capacidades y el aprendizaje. Ha apoyado colaboraciones a nivel regional y nacional para responder de manera flexible a las diversas necesidades de las coaliciones regionales y de las plataformas nacionales. También ha apoyado a las organizaciones de la sociedad civil en el análisis de los vínculos entre su trabajo y la Agenda 2030, ha desarrollado acciones de incidencia para garantizar la realización de la Agenda en sus regiones y más de dos tercios de los miembros de Forus participan activamente en su monitoreo. El Programa de Desarrollo de Liderazgo ha fomentado el debate y el intercambio entre pares sobre liderazgo, cambio social y evolución de los roles que desempeña la sociedad civil, con mujeres y hombres líderes de plataformas nacionales y coaliciones regionales de más de 35 países. Un ciclo del Programa para Mujeres Líderes permitió una discusión más profunda sobre el liderazgo de las mujeres en la sociedad civil. Dicho programa motivó también a los miembros de Forus para realizar acciones de desarrollo de capacidades en sus regiones y en sus países.

**Aumento del trabajo de incidencia e impacto a nivel regional, nacional y global:** Forus ha puesto en marcha iniciativas de incidencia, como facilitar la participación de los miembros y organizar reuniones y eventos para promover una mayor rendición de cuentas en materia política y una participación efectiva de la sociedad civil; por ejemplo, en los Foros Políticos de Alto Nivel (FPAN) y en el seguimiento del ODS 17 y de los Exámenes Nacionales Voluntarios (ENV). Así, el 90% de los miembros de Forus manifestaron haber sido consultados por sus Gobiernos y responsables políticos en torno a temas relevantes, como el rol de la sociedad civil. Asimismo, Forus ha dado forma a la Iniciativa Global como plan rector para la movilización, autoorganización y aumento de las interconexiones de la sociedad civil, siendo un actor clave del sistema internacional multilateral reformado.





## 2. QUIÉNES SOMOS

### UNA RED LIDERADA POR Y PARA SUS MIEMBROS

**Forus es una red liderada por sus miembros, que comparten una visión y una misión.**

### NUESTRA VISIÓN

Una red global dinámica de plataformas nacionales de ONG y coaliciones regionales fiable y eficiente que haga importantes contribuciones colectivas para el desarrollo, la paz, la democracia y la justicia. Creemos firmemente que, a través de una participación activa y colaborativa, podemos influir en negociaciones locales y globales, y al mismo tiempo contribuir a la construcción de una comunidad internacional más efectiva para fomentar un mundo justo y sostenible, donde las poblaciones más vulnerables tengan voz, se respeten los derechos humanos y se luche contra la desigualdad y la injusticia.

### NUESTRA MISIÓN

Una alianza mundial que aspira a tener un impacto positivo en la erradicación de la pobreza y la reducción de las desigualdades, así como en la promoción de la justicia social y la paz alrededor del mundo. Nuestra misión consiste en crear las condiciones y capacidades para el trabajo colaborativo entre nuestros miembros: influir en políticas públicas globales e internacionales que afectan al desarrollo y a la democracia. Asimismo, reforzar las capacidades de las plataformas nacionales de ONG y las coaliciones regionales, así como las de sus miembros, para participar en negociaciones oficiales, debates públicos y movilizaciones a nivel nacional, regional e internacional.

# NUESTROS MIEMBROS

Nuestros miembros representan colectivamente a más de 22 000 organizaciones, incluyendo ONG nacionales e internacionales y OSC que trabajan para el desarrollo. Estas entidades crean espacios para acciones colectivas, motivadas por nuestros objetivos, intereses y valores comunes. Nuestros miembros son el corazón de Forus. Estos incluyen 69 plataformas nacionales y 7 coaliciones regionales. Las plataformas nacionales son organizaciones coordinadoras cuyos miembros son las ONG nacionales y las OSC. Permiten una respuesta común a los retos del desarrollo, humanitarios y medioambientales. Son representativas de la diversidad del movimiento dentro del país, con una amplia experiencia en la gobernanza nacional e internacional y en la participación democrática. Nuestros miembros son multitemáticos, trabajando en temas como la justicia, la salud, la igualdad de género, la reducción del riesgo de desastres, la defensa de los derechos humanos, la acción climática y la protección del medio ambiente, la gestión sostenible de los recursos, etc. Las plataformas nacionales y las coaliciones regionales analizan y modifican continuamente sus enfoques temáticos intentando dar respuesta a las prioridades de sus organizaciones y adaptarse a las nuevas tendencias y necesidades.

Repartición geográfica de las 69 plataformas nacionales miembros de Forus:

- 27 en **África**
- 15 en **Europa**
- 11 en **América Latina**
- 9 en **Asia**
- 4 en el **Pacífico**
- 2 en **América del Norte**
- 1 en el **norte de África/Oriente Medio**



## Las funciones principales de las plataformas nacionales incluyen:

- **Agrupar recursos:** las plataformas nacionales agrupan recursos técnicos y físicos, facilitando el intercambio de información, de comunicaciones y de recursos para el desarrollo de capacidades, lo que permite a sus miembros compartir servicios y conocimientos y beneficiarse de las economías de escala.
- **Construir posiciones conjuntas:** las plataformas nacionales movilizan los conocimientos técnicos de sus miembros o la experiencia externa para construir y promover posiciones colectivas. Las plataformas nacionales están particularmente bien posicionadas para defender el espacio e identidad de las ONG y para promover un entorno propicio para la sociedad civil.
- **Incidencia y vínculos con otros actores:** en nombre de sus miembros, las plataformas nacionales están organizadas para ser el principal intermediario ante las autoridades públicas nacionales, regionales o internacionales. Las plataformas nacionales también pueden tener una función y papel relevantes en el diálogo e interacción con los medios de comunicación, las instituciones académicas, el sector privado, los sindicatos, los movimientos sociales y los líderes de opinión en general.

Las **7 coaliciones regionales** miembros de Forus constituyen un espacio que permite que las plataformas nacionales se reúnan para participar en iniciativas al nivel regional. Las 7 coaliciones regionales cubren las áreas de África occidental, central y del sur, América Latina, Asia, Europa y el Pacífico. Con misiones principales similares a las de las plataformas, estas entidades tienen un papel crucial para propiciar colaboraciones transnacionales y en el fortalecimiento de la voz del sector a nivel regional. Al igual que las plataformas nacionales, las coaliciones regionales lideran y participan en las actividades de Forus, incluyendo grupos de trabajo específicos, como el Grupo de Trabajo Agenda 2030 y el Grupo de Reflexión para el Desarrollo de Capacidades.

## FORUS EN CIFRAS

69

Plataformas nacionales miembros de Forus

7

Coaliciones regionales

22K+

ONG representadas a nivel mundial

5

Activo de 5 continentes



# UN MODELO ÚNICO PARA LA ACCIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

Forus es una red global única que reúne a miles de organizaciones y redes que representan a países y regiones de todo el mundo; organizaciones que comparten una agenda positiva para lograr sociedades inclusivas y sostenibles. Como red global, reconocemos y celebramos la diversidad de nuestros miembros, al tiempo que valoramos la expresión común y la búsqueda de una voz colectiva. Trabajamos simultáneamente en los niveles nacional, regional e internacional, reconociendo que cada uno de ellos es importante: el cambio local no se conseguirá sin un cambio global, y viceversa. Deseamos expandir nuestra base de miembros para garantizar una mejor representatividad geográfica y una mayor inclusión, manteniendo la calidad del compromiso y las interacciones.

## NUESTRO PAPEL

En un mundo cada vez más turbulento y que plantea mayores retos para la sociedad civil, Forus desempeña un papel importante en la estructuración y el fortalecimiento de las plataformas nacionales y las coaliciones regionales, amplificando sus voces tanto a escala local como global. Ayudamos a crear vínculos y a reforzar las capacidades, apoyando, además, a los miembros para que impulsen una dinámica que genere cambio. Catalizamos la acción de la sociedad civil, centrada sobre todo en el desarrollo de las ONG.

Nuestro papel tiene tres dimensiones:

- **Conectamos** a las plataformas nacionales y a las coaliciones regionales para construir acciones conjuntas, promover el mutuo aprendizaje y luchar por un entorno favorable para las organizaciones de la sociedad civil.
- **Apoyamos el desarrollo de las capacidades de nuestros miembros** con el objetivo de lograr una participación más eficaz en los procesos de toma de decisiones mediante la inteligencia colectiva de la red y sus métodos innovadores.
- **Influimos** en las políticas públicas, involucrándonos en las negociaciones y deliberaciones oficiales, así como en las movilizaciones públicas a escala nacional, regional e internacional.



Tereao Teingia Kiribati - KANGO, Pacific.



**CONECTAR**



**APOYAR**



**INFLUIR**

# NUESTRA LEGITIMIDAD



Nuestra legitimidad radica en nuestros miembros como fuerza motriz de la red. Forus tiene como objetivo el empoderamiento de sus miembros, incluyendo a las organizaciones de base a nivel local, para que participen en espacios donde sus voces puedan ser escuchadas y sus causas reconocidas. Nuestro trabajo es complementario con el de otros grupos y redes de trabajo, y procuramos facilitar el diálogo entre nuestros miembros y los demás actores clave para el desarrollo, resultando en coaliciones dinámicas y relevantes. Como red internacional, el modelo Forus se basa en tres niveles de coordinación de la sociedad civil: nacional, regional e internacional. El valor del modelo consiste en su capacidad de conectar y colaborar en esos tres niveles.

## NUESTROS VALORES

Nuestros métodos de trabajo, tanto dentro de la red como externamente, están fundamentados en los siguientes valores:

- **Relaciones horizontales:** apoyamos a nuestros miembros para que asuman el liderazgo y se unan en la acción a favor del cambio, aprendiendo de los conocimientos y experiencias de sus pares dentro de la red. Reconocemos las interdependencias en el seno de la sociedad civil y nos esforzamos por establecer relaciones horizontales.
- **Construcción de la confianza:** operamos como una red de iguales, estimulando un diálogo honesto y abierto. La confianza es un recurso importante en la red, que permite discutir tanto los éxitos obtenidos como las limitaciones existentes. Creamos espacios seguros para que nuestros miembros puedan debatir.
- **Responsabilidad mutua:** desarrollamos mecanismos para que nuestros miembros se responsabilicen mutuamente entre pares, y nuestra gobernanza asegura la rendición de cuentas del Secretariado. Consideramos la rendición de cuentas como un proceso continuo.
- **Inclusión:** todos los miembros poseen igual poder para influir en cada proceso. Nuestros órganos de gobernanza garantizan la diversidad geográfica, de género y lingüística. Escuchamos y tenemos en cuenta los distintos puntos de vista y tomamos decisiones de forma colectiva.
- **Independencia de los miembros:** las actividades y estrategias de los miembros son independientes de la influencia del Secretariado y de la Dirección de Forus. Los miembros son completamente autónomos a la hora de definir sus estrategias y posiciones.



# NUESTRA ESTRUCTURA

Nuestra estructura está diseñada para permitir un liderazgo fuerte de nuestros miembros y para que la toma de decisiones emerja de los órganos de gobernanza. Nos aseguramos de que las mujeres y los hombres de cada región tengan la oportunidad de contribuir a la gobernanza de Forus, con un equilibrio geográfico y de género.

La estructura de Forus está compuesta de un Secretariado y de los órganos de gobernanza siguientes:

- **La Asamblea General:** es el máximo órgano de toma de decisiones dentro de la red y se celebra cada dos años. Se compone de un representante de cada plataforma nacional. Como miembros asociados, las coaliciones regionales participan sin tener un voto oficial.
- **El Consejo:** está compuesto por 15 miembros, que son elegidos sobre una base regional por los miembros de la Asamblea General. Una tercera parte del Consejo es renovado cada dos años.
- **El Comité Ejecutivo:** es elegido cada dos años por el Consejo y está compuesto por un presidente, tres vicepresidentes y un tesorero.
- **El Secretariado:** parcialmente descentralizado (Equipo Ejecutivo), está compuesto por 6 personas: la directora, el responsable de Finanzas y Administración, la responsable del Desarrollo, la coordinadora de Desarrollo de Capacidades y de la Membresía, la coordinadora de Incidencia y la encargada de Comunicaciones.





**ME SORPRENDIÓ MUCHO LA PROFUNDIDAD DE NUESTRA COMPRESIÓN DE NUESTRO TRABAJO AL ANALIZAR LAS EXPERIENCIAS GLOBALES, EL CAMBIO SOCIAL Y LOS MODELOS Y TEORÍAS DEL CAMBIO.**

**- GLENN FARRED**  
Programme de développement  
du leadership

# 3. CONTEXTO



En esta sección se destacan tanto las macro-tendencias como las tendencias específicas que afectan a la sociedad civil y a la acción ciudadana y que se prevé que sean más significativas para el trabajo de Forus en el periodo 2021-2025. La inestabilidad global y las crecientes amenazas al espacio cívico requerirán una acción coordinada de la sociedad civil que incluya a todas las partes interesadas, por lo que Forus adaptará su estrategia y sus acciones a medida que surjan nuevos riesgos y oportunidades.

## UN MUNDO VULNERABLE Y CON TENDENCIA A LAS CRISIS

La emergencia climática es el reto que define a nuestra época, pues sus consecuencias son muy graves para la Tierra y para las personas y, en especial, para las poblaciones más vulnerables. La pobreza sigue siendo un problema importante que afecta a personas de todo el mundo y en la medida en que las desigualdades económicas aumentan rápidamente y se extienden a nivel global. Se espera que los conflictos se multipliquen en vista de la escasez de recursos. Asimismo, están surgiendo desafíos políticos hacia la gobernanza democrática en todo el planeta que amenazan los avances en los ámbitos de la inclusión, la diversidad y los derechos humanos. Forus anticipa que las siguientes tendencias precisarán de un monitoreo a fin de adaptar nuestras acciones:

**Cambio en el equilibrio del poder global:** el equilibrio del poder global está cambiando a medida que el mundo se vuelve más multipolar. Las instituciones globales y los sistemas multilaterales parecen estar debilitándose. Al mismo tiempo, aumentan los esfuerzos para desplazar el poder dentro de la sociedad civil hacia las organizaciones locales, reforzados por la agenda de localización del sector humanitario. Si bien la mayoría de los Estados han convergido en torno a la Agenda 2030, en la práctica, muchos Gobiernos no están necesariamente alineando sus políticas o estrategias con los ODS. El papel y la influencia de la sociedad civil, en particular de las organizaciones locales, en la implementación y monitoreo del progreso de los ODS sigue siendo insuficiente.

**Emergencia climática:** el mundo está viviendo una emergencia climática. La ciencia es clara: los niveles de CO2 actuales son los más altos de los últimos tres millones de años, y es necesario que reduzcamos las emisiones de gases de efecto invernadero durante la próxima década en, al menos, un 50% para tener una oportunidad de limitar el calentamiento global a 1,5 °C.<sup>2</sup> Si bien los impactos que tendrá el cambio climático afectarán a todos, las poblaciones vulnerables corren siempre mayores riesgos. En combinación con otras tendencias, como la urbanización, el crecimiento demográfico y los cambios en las modalidades de migración, se producirán tensiones más graves e interrelacionadas en todos los aspectos de la vida y de la sociedad. Es necesario aumentar considerablemente la ambición en materia climática para mitigar las emisiones, incrementar las medidas de adaptación y hacer frente a las pérdidas y los daños. Aparte de las OSC medioambientales, la sociedad civil ha ido asumiendo lentamente las implicaciones de estos cambios y lo que significan para sus propias prioridades. Por ejemplo, en Fiji y Nepal, el sector de la sociedad civil se está uniendo para responder a las catástrofes climáticas y mejorar la resiliencia frente al riesgo de desastres.

**Crisis e inestabilidad:** en todas las regiones del mundo las personas se ven afectadas por crisis e inestabilidad que amenazan sus sustentos, sus hogares y sus vidas. Los factores de inestabilidad son numerosos, entre ellos los conflictos violentos, las crisis sanitarias, los desastres naturales y la inestabilidad política. Muchas de esas crisis requieren respuestas en el largo plazo para proteger las vidas humanas. En los países del Medio Oriente y de África central y occidental, los conflictos, los desastres y la inestabilidad política suelen ser cíclicos y prolongados. La pandemia de la COVID-19 ha puesto de manifiesto el alcance y el impacto mundial sin precedentes de las crisis, así como la necesidad de solidaridad y de una respuesta coordinada. La agrupación y el intercambio de recursos —como se ha visto entre los países europeos, asiáticos y latinoamericanos— serán factores fundamentales para hacer frente a la inestabilidad y a las crisis. También es clave reconocer cómo las crisis tienen impactos diferentes en los diversos grupos, a menudo exacerbando la violencia contra las mujeres y afectando más y en mayor medida a las personas más vulnerables de la sociedad.

**Disminución de la pobreza y aumento de las desigualdades:** a pesar de que sigue existiendo un estado de miseria crónica en el planeta, el desarrollo económico ha contribuido a sacar a millones de personas de la pobreza y el número de personas en pobreza extrema se ha reducido desde casi 1,9 mil millones en 1990 a cerca de 650 millones en 2018. Sin embargo, la brecha entre el 1% de los más ricos del mundo y el resto de la población continúa aumentando y amenaza con agravarse aún más a causa de crisis en el futuro y del cambio climático descontrolado. Las mujeres siguen siendo marginadas y discriminadas, con un acceso a los recursos significativamente menor que los hombres. Muchas plataformas de ONG en Portugal, Sudáfrica o Brasil han alertado sobre las crecientes desigualdades a las que tienen que hacer frente. Hasta la fecha, los gobiernos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y los bancos multilaterales de desarrollo han impuesto, en gran medida, un modelo de desarrollo, y solo recientemente las ONG internacionales han comenzado a cuestionar y a replantearse este modelo predominante.

**Auge del populismo y amenaza a los derechos humanos:** una tendencia global hacia las políticas de derecha, combinada con el auge del populismo, representa una amenaza a los derechos democráticos y proporciona un poder creciente a los que temen la influencia de la sociedad civil. Lo anterior resulta en una reducción de oportunidades para una genuina participación en la vida democrática por parte de los ciudadanos y representantes de esa sociedad civil. Por ejemplo, en Brasil, EE. UU. y Filipinas la agenda de los líderes populistas va acompañada de un retroceso en las libertades y derechos, poniendo en el punto de mira sobre todo a comunidades indígenas, minorías étnicas o religiosas, población LGBTQI+, así como los derechos de las mujeres, los migrantes y los refugiados.



# NUEVOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES PARA LA SOCIEDAD CIVIL

Iniciamos nuestra próxima fase estratégica en una época especialmente desafiante para la sociedad civil que requerirá una respuesta positiva y ambiciosa de parte de Forus. Los ciudadanos están adoptando nuevas formas de movilización en todo el planeta —los ataques al espacio cívico están en auge— y se reconoce cada vez más a la sociedad civil como un actor clave en todos los ámbitos sociales. Al mismo tiempo, el sector privado se identifica como un socio para el desarrollo.

Algunas de las principales tendencias relacionadas con la sociedad civil y la acción cívica que tendrán un efecto en la implementación de la estrategia de Forus son las siguientes:

**Un espacio cívico en mutación:** en más de la mitad de los países del mundo la sociedad civil se está enfrentando a serias restricciones en su libertad para participar, expresarse y ser escuchada. Existe una creciente vigilancia, persecución e incluso violencia ejercida sobre la sociedad civil y muchas OSC han sido atacadas, en especial aquellas que defienden a las minorías y que luchan por los derechos democráticos. Las libertades y los derechos fundamentales a menudo se restringen en medio de los desastres y de las crisis. Los defensores de los derechos humanos y del medio ambiente (además de los representantes de las OSC) en África, América Latina o Asia están en el punto de mira: en Mozambique, el presidente de la plataforma nacional fue asesinado mientras realizaba una misión de observación electoral en 2019. Los avances tecnológicos han traído consigo una mayor vigilancia y nuevos riesgos para el espacio cívico; por ejemplo, en la República Democrática del Congo, el acceso a Internet y a los servicios de SMS se han restringido durante los periodos electorales, y en Uganda el acceso a las redes sociales ha sido limitado mediante la imposición de impuestos excesivos. Al mismo tiempo, en algunos países, como en Gambia, los cambios de Gobierno están permitiendo la apertura de nuevos espacios para la sociedad civil.

**Influencia y reconocimiento de la sociedad civil:** las redes y plataformas de la sociedad civil están ganando reconocimiento como espacios esenciales para la convergencia de la diversidad de actores trabajando para el cambio social. Las instituciones internacionales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y el Banco Africano de Desarrollo, abren espacios oficiales y mecanismos formales para el diálogo con los actores de la sociedad civil. Las crecientes restricciones al espacio cívico pueden interpretarse como una reacción contra su poder de influencia. Si bien el impacto del sector y su contribución al cambio son cada vez más visible, los obstáculos relacionados con el acceso a financiamiento limitan la capacidad de las organizaciones para trabajar a largo plazo.



Éva Bördös - HAND, Hungary.

**Cuestionamiento de los vínculos entre las OSC y las comunidades:** la capacidad de la sociedad civil organizada para representar a los ciudadanos está siendo cuestionada debido a la superposición de los mandatos, la multiplicación de los movimientos sociales y el declive del compromiso público con las OSC. La digitalización y las redes sociales permiten a los ciudadanos movilizarse y defender sus derechos y los de los demás sin necesidad de un intermediario. En cuanto a la acción ciudadana, las preferencias tienden hacia la acción espontánea, temporal y más disruptiva, en lugar de un compromiso institucional a largo plazo. La confianza en las estructuras establecidas y sistemas afines está en declive. Al mismo tiempo, las OSC siguen siendo un actor esencial en la protección de los derechos de los ciudadanos y, por tanto, son consideradas como algunas de las organizaciones más confiables a nivel mundial. Estas organizaciones son, a su vez, socios fieles y duraderos en el diálogo con los Gobiernos y pueden iniciar procesos de incidencia e influencia a largo plazo.

**Cuestionamiento a las contribuciones del sector privado:** el sector privado está siendo identificado cada vez más como un participante clave con potencial de contribuir a los ODS y a una acción climática más ambiciosa. Aumentan las alianzas entre los sectores público y privado, así como los programas de responsabilidad social corporativa. Sin embargo, muchos actores tradicionales del desarrollo observan una falta de controles y equilibrios que garanticen que las acciones del sector privado supongan un progreso tangible de los ODS y para prevenir la ecoimpostura o greenwashing. En muchos países, como Guatemala y Sudáfrica, el desarrollo a gran escala de monocultivos y de minería está despojando a las poblaciones vulnerables de sus recursos, contribuyendo así al empobrecimiento y a la destrucción medioambiental. Al mismo tiempo, los pequeños negocios y la economía informal ayudan a muchas personas a mantenerse por encima del umbral de la pobreza.

**Incremento de la interconexión de personas y luchas:** los actores de la sociedad civil que trabajan en el ámbito del desarrollo, el clima, la salud y los derechos humanos vinculan cada vez más sus demandas y acciones, reconociendo que los desafíos están interrelacionados y que las soluciones se fortalecen mutuamente. Las organizaciones humanitarias y de desarrollo han aumentado su compromiso para tender un puente entre el desarrollo, las emergencias y la paz, lo que se refleja cada vez más en las respuestas mundiales de actores como los bancos multilaterales de desarrollo, la Unión Europea y Naciones Unidas. Para lograr un cambio transformador se requiere un movimiento de la sociedad civil más coordinado y sinérgico, que trabaje con los actores políticos para configurar sistemas y políticas para un mundo más inclusivo y sostenible. Las redes y plataformas multitemáticas tienen un papel fundamental que desempeñar al reunir a diversos actores y crear nuevas oportunidades de colaboración. Por ejemplo, las plataformas nacionales de ONG de la República Checa y Camboya se han reunido para determinar sus prioridades comunes y las de sus respectivos miembros, y han acordado medidas conjuntas y de beneficio recíproco.

**Los ciudadanos contraatacan:** los movimientos sociales y de jóvenes están floreciendo a pesar de los contextos restrictivos. Los medios digitales y las redes sociales han fomentado la interconexión entre los ciudadanos y han facilitado el trabajo de la sociedad civil de dar voz y movilizar a millones de personas. El movimiento #MeToo (#YoTambién) ha surgido para luchar contra el acoso y la violencia sexual; los ciudadanos europeos se movilaron espontáneamente en 2015 para dar la bienvenida a miles de migrantes y refugiados; y los jóvenes están liderando un movimiento de denuncia sobre el cambio climático en todo el planeta, inspirados por una adolescente sueca, Greta Thunberg. Los países con movimientos ciudadanos y grupos de acción organizados que reclaman sus derechos incluyen, entre otros, a la República Democrática del Congo (participación de la sociedad civil), Uruguay (participación de la sociedad civil), India (derechos LGBTQI+), Burkina Faso (derechos de las mujeres) e Irlanda (derechos reproductivos).

## 4. ESTRATEGIA DE FORUS PARA 2021-2025

### NUESTRO OBJETIVO

La Estrategia de Forus para el periodo 2021-2025 reconoce que nuestra fuerza como red reside en nuestra diversidad y en nuestra capacidad para vincular la acción de la sociedad civil en el nivel local con el global. Forus fue fundada basándose en las aspiraciones de las OSC, y en particular de las plataformas nacionales de ONG, de reunirse y unir fuerzas. La Estrategia para el periodo 2021-2025 continuará trabajando para conseguir una sociedad civil más conectada, con más apoyos e influyente.

Nuestro trabajo se organizará en torno a tres pilares de acción estratégicos: **Conectar-Apoyar-Influir**. Trabajaremos juntos, vinculando las aspiraciones comunitarias con las ambiciones globales y construyendo una vibrante red mundial de plataformas nacionales y coaliciones regionales eficientes e influyentes. Nos esforzaremos por implementar un cambio transformador hacia sociedades inclusivas. Ante la emergencia del cambio climático, pondremos la sostenibilidad en el centro de nuestra acción, reconociendo que es necesario realizar cambios en todos los niveles de la sociedad, incluyendo el interior de Forus. Por consiguiente, nuestra estrategia se rige por un objetivo general, que establece una agenda ambiciosa y positiva:

**Juntos, como red global de plataformas de la sociedad civil, Forus vinculará las diversas aspiraciones de la comunidad con las acciones mundiales, promoviendo una agenda común para sociedades inclusivas y sostenibles.**

Este objetivo está sólidamente radicado en la visión global de Forus de una comunidad internacional más eficaz y un mundo más justo y sostenible, en el que las poblaciones vulnerables tengan voz, se respeten los derechos humanos y se combatan las injusticias y las desigualdades. Está anclado en nuestros valores, en particular la inclusión y la horizontalidad, lo que permite a cada persona, independientemente de su sexo, edad u otro marcador de identidad, desempeñar un papel y dar forma a la agenda positiva de la red.



# PILARES DE LA ESTRATEGIA

**LA ESTRATEGIA 2021-2025 SE ORGANIZA EN TORNO A TRES PILARES**

**CONECTAR-APOYAR-INFLUIR**

**LOS TRES PILARES SE RELACIONAN Y REFUERZAN ENTRE SÍ, CONSTRUYÉNDOSE UNO SOBRE OTRO.**



# PILAR ESTRATÉGICO 1. CONECTAR



## MULTIPLICAREMOS LAS INTERCONEXIONES ENTRE LOS MIEMBROS DE FORUS Y CON LOS ALIADOS PARA LOGRAR UN MAYOR IMPACTO COLECTIVO

El **pilar estratégico Conectar** sitúa el papel de Forus como red orientada a la promoción y apoyo de los distintos vínculos entre los actores de la sociedad civil a escala global. La promoción de vínculos fuertes entre los miembros está enraizada en nuestros valores compartidos, en la búsqueda de una voz común para defender un mundo más justo y sostenible y que conforma la filosofía de la red. La conexión con aliados y socios es un aspecto cada vez más importante de nuestro enfoque. Nuestro trabajo implica la construcción de herramientas y la creación de espacios para que estas conexiones crezcan y florezcan. Los vínculos internacionales entre las organizaciones de la sociedad civil permiten a nuestros miembros salir del aislamiento tradicional, ser conscientes de otros contextos, aprender de los demás, encontrar más aliados y alcanzar nuevos públicos.

La diversidad de nuestra red significa que reunimos múltiples perspectivas de los cinco continentes para, mediante el ejercicio de nuestros valores compartidos, desarrollar una agenda común. Nuestro enfoque inclusivo permite que organizaciones marginadas y frágiles que están siendo atacadas se unan a un colectivo mayor para compartir un sentido de pertenencia y recibir apoyo y solidaridad. Conectamos a los miembros para que amplíen sus mensajes, incluso en torno a las medidas urgentes relacionadas con los ataques a la sociedad civil, o durante las emergencias, como son las crisis sanitarias y los desastres ambientales. Para facilitar la inclusión y el intercambio, tenemos el compromiso de traducir todo nuestro trabajo al menos en tres idiomas.

### Áreas de resultados:

**1.1** Entre los miembros de Forus se ha incrementado el intercambio de experiencias y el aprendizaje entre pares y con socios externos, permitiendo una mejor comprensión y aprendizaje en común.

**1.2** Se avanza en colaboración y solidaridad dentro de la sociedad civil y con aliados externos a través de iniciativas conjuntas y asociaciones, conectando así los niveles local, nacional y mundial.

**1.3** La visibilidad de Forus y de las actividades de los miembros tanto dentro como fuera de la red ha aumentado, dando lugar a una mayor conciencia del rol positivo de las redes y de las plataformas de la sociedad civil.

**1.4** La gobernanza interna, la transparencia y la rendición de cuentas se han reforzado dentro de la red de Forus.

### Actividades prioritarias:

- Potenciar las prioridades, la experiencia y los intereses temáticos de los miembros con el fin de mejorar la interacción entre ellos.
- Desarrollar iniciativas conjuntas entre los miembros en las áreas de incidencia política, campañas, comunicaciones y recaudación de fondos, incluyendo nuevas formas de colaboración conjunta y enfoques innovadores de consorcio.
- Mejorar la comunicación bilateral con y entre los miembros de la red Forus.
- Reforzar los sistemas y estructuras de gobernanza y la rendición de cuentas dentro de Forus.
- Experimentar alianzas/colaboraciones con movimientos dirigidos por ciudadanos en áreas temáticas fundamentales como juventud, género y medio ambiente.
- Establecer asociaciones enriquecedoras y de beneficio mutuo con organizaciones de la sociedad civil, redes, instituciones académicas y organizaciones del sector privado.



## PILAR ESTRATÉGICO 2. APOYAR



### REFORZAREMOS LAS CAPACIDADES DE NUESTROS MIEMBROS PARA QUE REPRESENTEN A LAS ONG Y REÚNAN A LOS DISTINTOS ACTORES DE LA SOCIEDAD CIVIL

El **pilar estratégico Apoyar** engloba el trabajo de Forus en torno al desarrollo de las capacidades de nuestros miembros y otros actores de la sociedad civil. Nuestro enfoque se basa en procesos entre pares, incluyendo el aprendizaje mutuo y el intercambio de conocimientos, agrupando recursos en un entorno dinámico y multilingüe. Las áreas de enfoque y las herramientas están orientadas a las necesidades y expectativas de los miembros, que se someten a una evaluación continua. Nuestro objetivo es desarrollar las capacidades técnicas y operacionales de nuestros miembros, así como su rol en el ámbito político. Reconocemos la importancia de fomentar un fuerte liderazgo en la sociedad civil, incluido el liderazgo de las mujeres. Alentamos procesos de desarrollo de capacidades dirigidos por los miembros en aquellas áreas temáticas ligadas a su experiencia, y procesos de innovación para responder a desafíos complejos. La diversidad de nuestros miembros nos permite disponer de un amplio espectro de experiencias y conocimientos sobre diferentes temas y contextos. También trabajamos con plataformas y redes nuevas y emergentes en países donde no contamos con miembros. Destacamos las historias de éxito, comunicamos sobre la innovación y compartimos buenas prácticas, al tiempo que buscamos efectos multiplicadores mediante el trabajo conjunto entre los miembros de Forus.

#### Áreas de resultados:

**2.1.** Los miembros mejoran sus competencias, capacidades y habilidades técnicas y las de sus miembros, con el fin de tener un impacto medible y duradero en sus propios miembros y en las comunidades.

**2.2.** Los miembros convocan de manera efectiva a las ONG, actuando como una voz representativa de la sociedad civil en distintos foros y defendiendo una sociedad civil influyente y responsable.

**2.3.** Se fortalecen el funcionamiento y los procesos internos de los miembros, con el fin de que se conviertan en entidades sostenibles para la coordinación de la sociedad civil.

**2.4.** Las plataformas y redes de la sociedad civil emergentes cuentan con el apoyo de Forus en los países en los que la red no está presente.

#### Activités prioritaires :

- Apoyar el desarrollo continuo de capacidades, dirigido por los miembros de Forus, en áreas basadas en sus prioridades. Este apoyo es de carácter político (mediante iniciativas conjuntas y el posicionamiento de la gobernanza de Forus), técnico (incluido el aprendizaje entre pares, los intercambios entre los miembros, las contribuciones de expertos externos, etc.), y/o financiero (mediante mecanismos de financiamiento), y facilita la sistematización de los conocimientos existentes en la red.
- Implementar proyectos piloto para nuevos mecanismos de financiamiento que estimulen la innovación y contribuyan al conocimiento colectivo de la red, incluso para responder rápidamente ante las crisis y para las plataformas nacionales de OSC emergentes.
- Crear herramientas para difundir y ampliar la experiencia de los miembros, aumentando la visibilidad y el conocimiento del impacto de las redes de la sociedad civil.
- Desarrollar espacios en línea y presenciales para el aprendizaje de los miembros, como el Programa de Desarrollo de Liderazgo, así como acompañar a los miembros en la multiplicación de estos espacios en sus respectivos contextos.
- Ensayar nuevos e innovadores enfoques en materia de desarrollo de capacidades con los miembros de Forus, en particular aquellos enfoques que aprovechen su experiencia.
- Crear un centro de conocimiento y aprendizaje para que los miembros compartan experiencias y establezcan relaciones.



## PILAR ESTRATÉGICO 3. INFLUIR



### DESARROLLAREMOS ACCIONES DE INCIDENCIA CON LAS ONG PARA QUE EJERZAN MÁS INFLUENCIA EN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES Y EN LAS POLÍTICAS NACIONALES, REGIONALES E INTERNACIONALES

El **pilar estratégico Influir** se centra en las acciones de incidencia de Forus con el objetivo de promover sociedades inclusivas y sostenibles en todo el mundo. Nuestra incidencia se ve fuertemente impulsada por los valores compartidos y por las prioridades y experiencias de los que participan. Forus, junto con sus miembros, promueve a la sociedad civil como un actor clave de la gobernanza internacional, cuestionando el modelo de desarrollo que fomenta la desigualdad y amenaza los ecosistemas. Buscamos alianzas estratégicas fuera de la red con el fin de amplificar el alcance de nuestros mensajes. Nuestra incidencia está vinculada con las prioridades globales, como la Agenda 2030, y en particular con los ODS 16 y 17. La amplia diversidad de los miembros de Forus significa que esa incidencia también depende de las prioridades de los contextos regional y nacional. El papel de la red es asegurar que las perspectivas y prioridades nacionales ejerzan influencia en los niveles regionales y globales, y viceversa. Uno de los principales objetivos de las actividades de incidencia es realizar una agenda común para lograr un cambio positivo y transformador, crear un mundo más sostenible y promover un entorno favorable para la sociedad civil en todas partes. Utilizamos nuestra influencia colectiva en todas las regiones y países para influir en los procesos políticos fundamentales. Trabajamos simultáneamente en muchos niveles diferentes, colaborando con líderes comunitarios, con gobiernos a nivel local y nacional, y con instituciones regionales y mundiales como Naciones Unidas.

#### Áreas de resultados:

- 3.1.** Forus promueve las voces de la sociedad civil así que un entorno favorable para la sociedad civil a nivel nacional, regional e internacional.
- 3.2.** Forus y sus miembros influyen en las políticas públicas y en los procesos de formulación de políticas relacionadas con la Agenda 2030, el cambio climático y la participación de la sociedad civil.
- 3.3.** Forus potencia los recursos de la sociedad civil en materia de desarrollo sostenible mediante la elaboración de posicionamientos estratégicos y una labor de incidencia efectiva basada en una investigación participativa de alta calidad.
- 3.4.** Forus contribuye al desarrollo de un nuevo modelo de gobernanza internacional, más inclusivo y con participación de múltiples interesados, en el que la sociedad civil participe en condiciones de igualdad con las demás partes.

#### Actividades prioritarias:

- Desarrollar iniciativas conjuntas de incidencia política y comunicación con miembros líderes a nivel nacional, regional y mundial, relacionadas sobre todo con los ODS 16 y 17 y los mecanismos de seguimiento y examen de la Agenda 2030.
- Desarrollar actividades de incidencia política sobre financiamiento para el desarrollo, acceso a recursos para OSC e investigación sobre modelos de sostenibilidad financiera.
- Desarrollar actividades de incidencia política relacionadas con la acción climática y la sostenibilidad ambiental, estableciendo alianzas y ampliando las iniciativas de los socios.
- Apoyar a los miembros de Forus para que promuevan un entorno favorable a la sociedad civil y amplíen su espacio cívico.
- Desarrollar actividades de incidencia política para promover y apoyar la implementación de la Iniciativa Global como un plan para la movilización, la autoorganización y el aumento de la interconexión dentro de la sociedad civil.
- Participar en asociaciones y crear iniciativas conjuntas de promoción y comunicación con aliados progresistas de ideas afines.
- Mapear los conocimientos y la experiencia de los miembros en materia de incidencia política con diferentes instituciones internacionales, incluidos los bancos de desarrollo.
- Contribuir a la elaboración de una nueva narrativa sobre el rol de la sociedad civil, fortaleciendo la imagen y la influencia del sector.



## 5. PARTES INTERESADAS

La Estrategia Forus 2021-2025 tomará como punto de partida las relaciones y alianzas existentes, al tiempo que tendrá como objetivo abrir la organización a nuevas colaboraciones. Forus se centrará en partes interesadas relevantes a escala regional, nacional y mundial, buscando vínculos más profundos alineados con nuestros valores. Para esta nueva fase estratégica, identificamos como aliados a nuestros socios, con los cuales desarrollaremos alianzas operativas para avanzar en nuestros objetivos. También identificamos las organizaciones relevantes en nuestro trabajo de incidencia, así como los donantes potenciales de Forus. En la búsqueda de alianzas que nos permitan avanzar en la consecución de nuestros objetivos, Forus se asegurará de mantener su autonomía e independencia como red de la sociedad civil.

### ALIADOS

Aliados clave en el trabajo de Forus son miembros y los miembros de ellos. Queremos desarrollar una mayor y más eficiente colaboración entre todos los participantes. Trabajaremos de forma complementaria con nuestros socios actuales de la sociedad civil, como CIVICUS, Action for Sustainable for Development (A4SD), TAP Network, Together 2030 y CSO Partnership for Development Effectiveness (CPDE). Alentaremos y apoyaremos a nuestros miembros para que trabajen en colaboración con los movimientos ciudadanos y sociales a fin de profundizar nuestras conexiones con las organizaciones de base. Forus promoverá alianzas o colaboraciones con movimientos liderados por ciudadanos en el área de juventud, género o clima/medio ambiente, y creará nuevas asociaciones con universidades y grupos de reflexión, sindicatos y cooperativas, para apoyar las actividades de desarrollo de capacidades y contar con una base más sólida para nuestra labor de incidencia, incluyendo el papel de la sociedad civil y lo que significa un entorno favorable para esta.

# ALIADOS

CIUDADANOS Y MOVIMIENTOS SOCIALES

UNIVERSIDADES Y THINK TANKS

MIEMBROS DE MIEMBROS

# FORUS

# MIEMBROS

OTRA SOCIEDAD CIVIL

NACIONES UNIDAS Y ORGANISMOS INTERGUBERNAMENTALES

GOUVERNEMENTS

ORGANIZACIONES REGIONALES

ORGANISMOS DE LA UE

BANCOS DE DESARROLLO

SECTOR PRIVADO

MEDIOS NACIONALES

# DONATEURS

MEDIOS INTERNACIONALES

NUEVO

# ACTORES RELEVANTES

ACTUAL

# ACTORES RELEVANTES

Forus seguirá trabajando con, y ejerciendo influencia sobre, Gobiernos nacionales, organismos/sistemas intergubernamentales y organismos de Naciones Unidas y de la Unión Europea, en todos los puntos de su agenda. Mejoraremos las iniciativas de incidencia destinadas a los organismos regionales —como la Unión Africana y los bancos multilaterales de desarrollo— en temáticas relevantes como son la participación de la sociedad civil y el financiamiento para el desarrollo. Pese a que los medios nacionales siguen siendo prioritarios para llegar al público, Forus y nuestros miembros establecerán relaciones con medios internacionales para consolidar nuestro perfil y aumentar la visibilidad de nuestra incidencia. Entre estos actores, Forus ve la necesidad de consolidar nuestra posición y profundizar en el entendimiento mutuo con los Gobiernos nacionales y el sector privado:

- **Gobiernos nacionales:** los Gobiernos nacionales y la UE seguirán siendo los principales donantes y objetivos de las labores de influencia de Forus. Bajo el liderazgo de las plataformas nacionales, se realizarán esfuerzos para desarrollar relaciones con Gobiernos nacionales que no están actualmente en discusiones con Forus y conseguir alianzas y financiamiento. De ese modo se garantizará una diversificación de las alianzas, representativa de la diversidad mundial de los miembros de Forus. También se asegurará que las labores de incidencia dentro de la red dirigidas al sistema de Naciones Unidas se vean reforzadas mediante las acciones a nivel nacional dirigidas a los Estados miembros de Naciones Unidas. Los Gobiernos nacionales también serán el objetivo de las actividades de incidencia de Forus y de sus miembros para asegurar un entorno favorable para la sociedad civil.
- **Sector privado:** nuestro objetivo será identificar y desarrollar nuevas alianzas progresistas entre sindicatos, cooperativas, empresas éticas y fundaciones, de modo que Forus pueda intercambiar experiencias y competencias con estos sectores, así como alcanzar cada vez más objetivos a través de asociaciones con múltiples partes interesadas. Exploraremos las posibilidades de financiación con empresas éticas de ideas afines a través de sus programas de responsabilidad social empresarial y de las fundaciones de beneficencia asociadas. Buscaremos oportunidades de influencia con asociaciones empresariales en temas de interés común, como los ODS y los derechos humanos. Intentaremos generar aprendizaje y evidencias respecto a lo que funciona en la colaboración entre las ONG y el sector privado.



# 6. MONITOREO, APRENDIZAJE Y RENDICIÓN DE CUENTAS



## NUESTRA CONTRIBUCIÓN AL CAMBIO

La emergente teoría de cambio de Forus determina cómo percibimos la producción del cambio y nuestra contribución al mismo. La base de nuestra teoría es la convicción de que una sociedad civil vibrante es un ingrediente esencial y propicio para lograr unas sociedades inclusivas y sostenibles. La teoría de cambio de Forus también postula que sociedades inclusivas y sostenibles conllevan, a su vez, un mundo más justo.

Forus entiende el cambio como un proceso complejo y no lineal. La implementación de la Estrategia 2021-2025 será el resultado de las acciones y sinergias entre todos los interesados, tanto dentro de la red de Forus como con los actores externos. Forus tratará de comprender nuestra propia y particular contribución al cambio, reconociendo al mismo tiempo que la acción colectiva, las alianzas y las iniciativas impulsadas por un amplio espectro de actores de la sociedad civil contribuyen a la implementación de una agenda positiva.

# MONITOREO Y RENDICIÓN DE CUENTAS



Como parte de su Estrategia 2021-2025, Forus reforzará sus sistemas de monitoreo y rendición de cuentas, respondiendo a la creciente necesidad de la red y adoptando los estándares del sector. Forus se esforzará por analizar su impacto y mejorará su rendición de cuentas con nuestros miembros, benefactores y socios, y evaluará los avances respecto a los objetivos de la estrategia mediante revisiones anuales vinculadas a cada uno de los pilares estratégicos.

Nuestro marco de monitoreo y rendición de cuentas evaluará los avances en función de indicadores de impacto a largo plazo. Los ejercicios de monitoreo y evaluación analizarán los avances respecto a estos indicadores usando técnicas cualitativas y cuantitativas. La Asamblea General que se organiza cada dos años y las reuniones, también bianuales, del Consejo son oportunidades para compartir datos actualizados del progreso con los miembros y de la gobernanza de Forus. Estas reuniones comportan una reflexión colectiva sobre los desafíos, recomendaciones y adaptaciones requeridas para mejorar el impacto y la eficacia de Forus.

Como red internacional, nuestro público principal son nuestros miembros. Nos esforzaremos por recopilar información periódica sobre sus necesidades, así como su grado de satisfacción con las actividades y servicios de la red. Nuestra aspiración es crear canales para la interacción y conversaciones honestas con nuestros miembros para entender cuáles son las necesidades y cómo atenderlas mejor. Recabaremos experiencia práctica externa y capacidad de investigación para explorar estas cuestiones en profundidad.

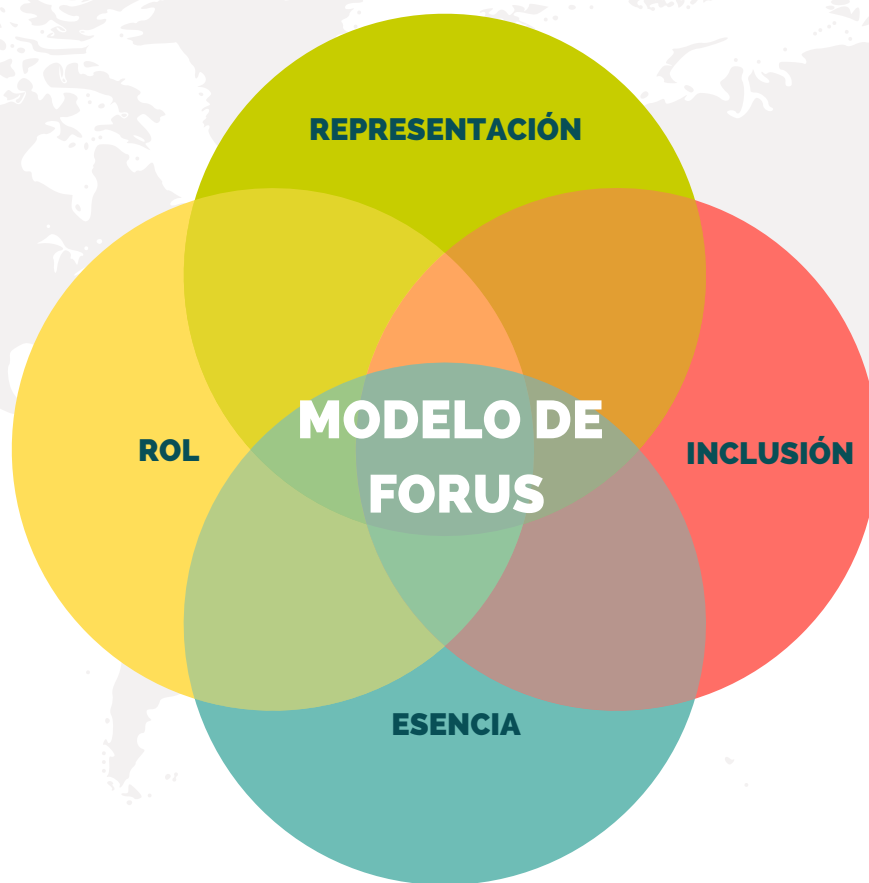
Ser miembro de Forus también implica responsabilidades y obligaciones. Pedimos a cada miembro que rinda cuentas y demuestre su compromiso activo mediante el pago de tasas de afiliación y con su contribución a las actividades de la red; en ese sentido, Forus revisará e implementará su mecanismo de mediación para garantizar que todos los miembros contribuyan de forma activa.

## PRIORIDADES DE APRENDIZAJE

En el periodo 2021-2025 Forus desarrollará una agenda para aprender respecto a nuestro modelo y evaluar su legitimidad, analizando nuestra representatividad, inclusión, esencia y papel. Cuestionaremos, revisaremos y evaluaremos nuestro modelo y estructura de afiliación mediante ejercicios conjuntos y discusiones entre los miembros. Este aprendizaje suministrará información clave que servirá para instruir a la dirección y al modelo de la red en el futuro, asegurando una adaptación constante a las nuevas tendencias y prioridades. Nuestra intención es garantizar que el modelo de Forus es el más adecuado para sus objetivos, y que nos permite desempeñar un papel significativo en el seno de la sociedad civil y como actor clave de la gobernanza internacional.



# PREGUNTAS CLAVE PARA FORUS



- **Representación:** ¿cómo puede Forus —o cómo debería— convertirse en un ente más representativo de la sociedad civil a escala global?
- **Inclusión:** ¿cómo puede Forus ser cada vez más inclusivo y dar cabida a las voces más vulnerables y marginadas?
- **Esencia:** ¿cómo puede Forus fortalecer su conexión con los movimientos de base, incluidas las acciones lideradas por ciudadanos y por los movimientos sociales?
- **Rol:** ¿cómo puede Forus actuar de una forma más complementaria en relación a otros actores de la sociedad civil?

*Forus construirá una agenda de aprendizaje en torno a estas cuestiones como parte de sus esfuerzos para mejorar el modelo de la red y nuestras formas de trabajo en el contexto de un mundo cambiante.*



# ANNEX 1: RECURSOS PARA LA ESTRATEGIA

La Estrategia 2021-2025 refleja las crecientes expectativas y ambiciones de los miembros de Forus, así como la voluntad colectiva de apoyar y contribuir a las actividades de la red. Forus y nuestros miembros comparten la necesidad de financiamiento flexible y a largo plazo para la implementación de la estrategia. Para la nueva fase será esencial que la financiación apoye una programación adaptativa y de rápida respuesta.

El contexto actual presenta desafíos para la recaudación. El estudio llevado a cabo por Forus en 2019, «Estrategias potenciales para la financiación del desarrollo en el siglo xxi», deja patente que sus miembros tienen serias dificultades para hallar fuentes de financiación flexibles y a largo plazo con que sufragar su actividad, y que la financiación de redes internacionales no suele encontrarse entre las prioridades de los donantes. Muchos miembros de Forus dependen de un único donante o de un grupo muy reducido de ellos.

Sobre la base de estas tendencias, Forus ha preparado un presupuesto provisional para financiar la estrategia, que alcanza un mínimo de 8,3 millones de euros para este periodo de cinco años. Este presupuesto permitirá una continuación de los niveles de actividad actuales y un crecimiento controlado, reflejando la trayectoria seguida durante 2016-2020, según lo decidido por el Consejo en octubre de 2019. Se dedicarán recursos adicionales para el desarrollo de herramientas y la investigación, para el monitoreo y el aprendizaje, así como para personal adicional en el Secretariado. Las tendencias y prioridades de gasto evolucionarán con la estrategia, así como las nuevas oportunidades y necesidades a medida que estas surjan.

La estrategia de financiamiento de Forus tiene como objetivo movilizar fondos para todos los componentes de la Estrategia 2021-2025, lo que incluye la cobertura de los costes básicos de administración, recursos humanos y gobernanza. El financiamiento apoyará tanto el programa como las operaciones, permitiendo que el Secretariado opere en altos estándares. Aunque el papel de Forus no es la recaudación de fondos para sus miembros, se respetará el principio de subsidiariedad y se proporcionará financiamiento a los miembros para implementar las actividades nacionales o regionales previstas en la Estrategia 2021-2025 de Forus.

Se han identificado varias posibles fuentes de financiación para 2021-2025: cuotas de membresía, donantes bilaterales como los Gobiernos de Francia, Mónaco, Canadá, Corea del Sur y Finlandia, la Comisión Europea y fundaciones privadas. Los miembros de Forus y la gobernanza también contribuyen activamente a recaudar fondos y cofinanciación para implementar la estrategia.



# ANNEX 2: RESUMEN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA



LA ESTRATEGIA SE HA ELABORADO MEDIANTE UN PROCESO DE COLABORACIÓN, INCLUSIÓN Y CONSULTA EN EL QUE HAN PARTICIPADO MIEMBROS Y SOCIOS DE FORUS ENTRE 2018 Y 2019.



**MAI 2019**

**OWL RE**

*Los asesores de Owl RE recibieron el encargo de ayudar a Forus en el proceso de desarrollo de la estrategia.*

## SEMANA ESTRATÉGICA DE FORUS 2018

**SANTIAGO, CHILE**

*Este proceso fue lanzado en la Semana Estratégica de Forus 2018 (Santiago, Chile, 4-8 de septiembre de 2018), donde se recibieron importantes aportaciones para la orientación estratégica futura de Forus y se sentaron las bases de la nueva estrategia.*



**JUNIO 2019**

**PARIS**

*En junio de 2019 se realizó un taller presencial de intercambio de ideas en París con nueve miembros pertenecientes al Consejo y al Secretariado. En el taller se definieron los objetivos prioritarios, los escenarios y las medidas para la nueva estrategia. Los miembros acordaron formar un Grupo de trabajo estratégico para ayudar en el proceso.*

## JUNIO Y JULIO DE 2019

**TALLERES VIRTUALES**

*Entre junio y julio de 2019, además de la evaluación intermedia, se realizaron seis talleres virtuales regionales en inglés, francés y español con 37 miembros en de todo el mundo. Estos talleres sirvieron para reunir información sobre la dirección que se tomaría en el futuro y centrarse en la nueva estrategia. Asimismo, en la evaluación se llevó a cabo una encuesta a los miembros (60 respuestas) que aportó información para la nueva estrategia.*

**AGOSTO 2019**

**OWL RE**

*Los asesores de Owl RE reunieron las conclusiones y la información en un Documento de estrategia que se transformó en una Estrategia provisional. Esta estrategia provisional fue revisada por el Comité Ejecutivo y el personal del Secretariado antes de remitirla al grupo de trabajo estratégico en septiembre de 2019.*

**JULIO 2019**

**NUEVA YORK**



*Se realizó un taller presencial de intercambio de ideas en Nueva York con 18 miembros pertenecientes al Consejo y al Secretariado. En la reunión se repasaron las conclusiones del intercambio de ideas de junio y se recibieron aportaciones personales adicionales.*



**NOVIEMBRE 2019**

**MIEMBROS DE FORUS**

*El borrador revisado de la estrategia y una encuesta de respuesta fueron remitidos a todos los miembros de Forus para recabar sus comentarios. Tras estos datos finales, la estrategia final fue formalmente aprobada por el Consejo en abril de 2020.*

**OCTUBRE 2019**

**CONSEJO**

*Tras las aportaciones del grupo de trabajo, la Estrategia provisional fue sometida a debate en el Consejo en octubre de 2019. Tras las sugerencias del Consejo, la Estrategia provisional fue revisada en noviembre de 2019.*

## Coaliciones Regionales

**ADA** - Asia Development Alliance, Asia  
**CONCORD** - European NGO Confederation for Relief and Development, Europe  
**MESA** - Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes de ONGs de América Latina y el Caribe  
**PIANGO** - Pacific Islands Association of Non-Governmental Organisations, Pacific  
**REPAOC** - Réseau des Plate-formes nationales d'ONG d'Afrique de l'Ouest et du centre, West Africa  
**REPONGAC** - Réseau des Plate-formes des ONG de l'Afrique Centrale, Central Africa  
**SADC-CNGO** - Southern Africa Development Community Council of Non-Governmental Organizations, Southern Africa

## Plataformas de ONG nacionales

**ABONG** - Associação Brasileira de ONGs, Brazil  
**ACCIÓN** - Asociación Chilena de ONG, Chile  
**ADIR** - Action Développement et Intégration Régionale, Burundi  
**Alianza ONG** - Alianza de Organizaciones No Gubernamentales, Dominican Republic  
**ANC** - Asociacion Nacional de Centros de Investigacion, Promocion Social y Desarrollo, Peru  
**ANONG** - Asociación Nacional de ONG, Uruguay  
**ASONOG** - Asociación de organismos no gubernamentales, Honduras  
**BOCONGO** - Botswana Council of NonGovernmental Organisations, Botswana  
**Bond** - British Overseas NGOs for Development, the UK  
**CANGO** - China Association for NGO Cooperation, China  
**CCC** - Cooperation Committee for Cambodia, Cambodia  
**CCIC** - Canadian Council for International Co-operation, Canada  
**CCOAIB** - Conseil de Concertation des Organisations d'Appui aux Initiatives de Base, Rwanda  
**CCOD** - Conseil de Concertation des ONG de développement, Congo  
**CCONG** - Confederación Colombiana de ONG, Colombia  
**CEPS** - Citizens Engagement Platform Seychelles

**CFRONG** - Collectif des Fédérations et Réseaux d'ONG du Bénin, Benin  
**CID** - Council for International Development, New Zealand  
**CILONG** - Centre d'information et de Liaison des ONG, TCHAD, Chad  
**CIONGCA** - Conseil Inter ONG de Centrafrique, Central African Republic  
**CNONGD** - Conseil National des ONG de Développement, The Democratic Republic of the Congo  
**CODE-NGO** - Caucus of Development Networks, Philippines  
**CICSO** - Cook Islands Association of NGOs, Cook Islands  
**Coordination Sud** - Solidarité Urgence Développement, France  
**Coordinadora** - Coordinadora de ONG de cooperación para el Desarrollo, Spain  
**CONGAC** - Collectif des ONG Agréées du Cameroun, Cameroon  
**CONGAD** - Conseil des ONG d'Appui au Développement, Sénégal  
**CONGCOOP** - Coordinacion de ONG y Cooperativas, Guatemala  
**CSCI** - Convention de la Société Civile Ivoirienne, Ivory Coast  
**Dóchas** - The Irish Association of Non-Governmental Development Organisations, Ireland  
**EENGD** - Encuentro de Entidades No Gubernamentales para el Desarrollo, Argentina  
**Espace Associatif**, Morocco  
**FCOSS** - Fiji Council of Social Service, Fiji  
**FECONG** - Fédération des Collectif d'ONG du Mali, Mali  
**FINGO** - Finnish NGO Platform, Finland  
**FOND** - Romanian NGDO Platform, Romania  
**FONGDD** - Forum des ONG pour le Développement Durable, Guinea  
**FONG-STP** - Federação das ONGs de Sao Tomé e Príncipe, Sao Tome & Principe  
**FONGTO** - Fédération des ONG au Togo, Togo  
**FONGA** - Foro das ONGs Angolanas, Angola  
**FORS** - Czech Forum for Development Cooperation, Czech Republic  
**Global Focus**, Denmark  
**HAND** - Hungarian Association of NGOs for Development and Humanitarian Aid, Hungary  
**INFID** - International NGO Forum on Indonesian Development, Indonesia  
**InterAction**, USA  
**JANIC** - Japan NGO Center for International Cooperation, Japan

**JOINT** - League For NGOs in Mozambique, Mozambique  
**KANGO** - Kiribati Association of NGOs, Kiribati  
**KCOG** - Korea NGO Council for Overseas Development Cooperation, Korea  
**LAPAS** - Latvijas Platforma attīstības sadarbībai, Latvia  
**Lithuanian NGDO Platform** - Lithuanian National Non-Governmental Development Cooperation Organisations' Platform, Lithuania  
**MACOSS** - Mauritius Council of Social Service, Mauritius  
**NFN - NGO** - Federation of Nepal, Nepal  
**NNNGO** - Nigeria Network of NGO, Nigeria  
**PFNOSCM** - Plateforme Nationale des Organisations de la Société Civile de Madagascar, Madagascar  
**Plataforma ONGD** - Plataforma Portuguesa das Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento Portuguese Platform NGOD, Portugal  
**Plateforme belge des ONG de développement et d'urgence**, Belgium  
**PLATONG** - Plataforma das ONGs de Cabo Verde, Cape Verde  
**POJOAJU** - Asociación de Organizaciones No Gubernamentales del Paraguay, Paraguay  
**SKOP** - National Platform of Maltese NGDOs, Malta  
**SLOGA** - Slovenian Global Action, Slovenia  
**SPONG** - Secrétariat Permanent des **ONG du Burkina Faso**, Burkina Faso  
**Taiwan-Aid** - Taiwan Alliance in International Development, Taiwan  
**TANGO** - The Association of NonGovernmental Organizations, Gambia  
**Uganda NGO Forum**, Uganda  
**UNITAS** - Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social, Red Unitas, Bolivia  
**UNNGOF** - Uganda National NGO Forum Uganda  
**VANI** - Voluntary Action Network India, India  
**ZCSD** - Zambia Council for Social Development, Zambia



# forus

CONECTAR  
APOYAR  
INFLUIR

-  <http://forus-international.org/>
-  [contact@forus-international.org](mailto:contact@forus-international.org)
-  [@Forus\\_int](https://twitter.com/Forus_int)
-  [Forus International](https://www.facebook.com/ForusInternational)

Forus, anteriormente conocido como “Foro Internacional de Plataformas Nacionales de ONG (IFP/FIP)” es una red compuesta de 69 Plataformas de ONG Nacionales y 7 Coaliciones Regionales de todos los continentes, que representan a más de 22 000 ONG activas a nivel nacional e internacional en cuestiones de desarrollo, derechos humanos y medio ambiente.



Esta publicación fue realizada con el apoyo de la Unión Europea y la Agencia Francesa de Desarrollo. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de Forus y por ende no refleja las posturas de la Unión Europea o de la Agencia Francesa de Desarrollo.