

POLÍTICA

SOBRE BUENA GOBERNANZA



En vigor desde:
14 de diciembre de 2023

Propietario del documento:
Franz Kehl, Director de Productos y
Soluciones

Autora del documento:
Elizabeth Goodwin, Asesora sobre
Buena Gobernanza

ÍNDICE

1	Definiciones y objetivos	3
1.1	Definiciones	3
1.2	Objetivos.....	5
2	Implicaciones	5
2.1	A nivel de la organización	5
2.2	A nivel de la gestión del proyecto	9
2.3	A nivel del impacto del proyecto	11

INTRODUCCIÓN

Swisscontact promueve el desarrollo económico, social y ecológico inclusivo para contribuir eficazmente a la prosperidad sostenible en las economías en desarrollo y emergentes. Nuestros proyectos apoyan la creación de oportunidades a través de la promoción empresarial y de competencias. Facilitan el desarrollo inclusivo en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La importancia de la buena gobernanza para el desarrollo sostenible se ve confirmada no sólo por la adopción de un ODS específico sobre gobernanza (16 - Paz, justicia e instituciones sólidas), sino también porque la gobernanza se reconoce como un medio para un fin más amplio; es una palanca esencial de las transformaciones sistémicas necesarias para alcanzar los 17 ODS.¹

Con el cambio de sistemas como objetivo explícito, Swisscontact aplica un enfoque de Desarrollo de Sistemas Inclusivos (DSI) a la cooperación al desarrollo. Actuando como formadores, facilitadores y promotores, trabajamos para lograr un impacto sostenible a escala. Para tener éxito, es esencial que comprendamos los acuerdos de gobernanza y las relaciones de poder existentes, así como sus efectos en el funcionamiento del sistema. Los equipos de proyecto, tras realizar ejercicios de mapeo de sistemas y análisis sobre la sensibilización de las partes interesadas y los conflictos específicos de cada contexto, pueden determinar qué asociaciones e intervenciones tienen más probabilidades de generar cambios duraderos a nivel de los sistemas.

Nuestra experiencia nos dice que, a la hora de diseñar proyectos y, sobre todo, de seleccionar socios, hay dos factores de vital importancia. En primer lugar, el cambio sostenible sólo puede lograrse cuando lo promueven los agentes locales. Swisscontact procura empoderar e implicar a representantes de diversos grupos locales en el diseño de los proyectos y la toma de decisiones estratégicas. Esto ayuda a aumentar la apropiación local, contextualizar las soluciones, abordar las desigualdades y, en última instancia, aumentar la sostenibilidad y durabilidad de los resultados de los proyectos.

En segundo lugar, las entidades que practican la buena gobernanza obtienen mejores resultados y tienen mayores incentivos para comportarse éticamente. Esto es válido para todos los sectores. Las organizaciones del sector público que se centran en la buena gobernanza y la rendición de cuentas toman decisiones mejor informadas y a más largo plazo y utilizan los recursos de forma más eficiente.² En el sector privado, la buena gobernanza corporativa mejora la reputación de la empresa y fomenta la confianza entre ésta y las partes interesadas. Puede informar

¹ [Informe mundial de las Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible 2019, p.29](#)

² [IFAC y CIPFA. Buena gobernanza en el sector público p.6](#)

la toma de decisiones, mejorar el rendimiento financiero, optimizar el uso de los recursos, mitigar los riesgos, mejorar la sostenibilidad y ayudar a atraer inversiones.³ Por este motivo, Swisscontact busca colaborar con socios que ya estén aplicando los principios de buena gobernanza o con aquellos que estén dispuestos y sean capaces de mejorar sus actuales prácticas de gobernanza.

Por estas razones, Swisscontact ha adoptado la buena gobernanza como uno de los tres criterios de sostenibilidad, junto con la igualdad de género y la inclusión social, así como la responsabilidad medioambiental.⁴ Al abordar estos temas transversales, aumentamos la probabilidad de que nuestro impacto sea sistémico y duradero. Integramos los tres criterios de sostenibilidad en todos nuestros proyectos.

Los tres criterios también se abordan a nivel corporativo, constituyendo la base de la estrategia de sostenibilidad de nuestra organización. Conscientes de que, como ONG, gozamos de la confianza del público y estamos financiados por donantes, nos comprometemos a cumplir las normas más estrictas posibles. Por lo tanto, el componente de gobernanza de la estrategia de sostenibilidad se centra en la conformidad, la prevención del fraude y de la corrupción, y en garantizar una sólida gobernanza corporativa a todos los niveles de la organización.

En este documento de política, Swisscontact hace explícito su compromiso de practicar y promover la buena gobernanza. Esta política ha sido aprobada por nuestro Consejo Ejecutivo en nombre de la organización. A continuación, se detalla cómo este compromiso se traduce en acciones a nivel corporativo, a nivel de gestión de proyectos y a nivel de impacto de proyectos. Esta política constituye la base de las directrices de aplicación, las oportunidades de intercambio entre pares y recursos adicionales para los equipos de proyecto.

1 Definiciones y objetivos

1.1 Definiciones

CONCEPTOS CONTROVERTIDOS

No existe una definición uniforme e indiscutible de **gobernanza**. El término es definido por diferentes organizaciones según sus perspectivas individuales y áreas de interés. La tendencia actual es que las interpretaciones dejen de estar centradas en el Estado y ser jerárquicas para basarse más en las redes y el mercado. Cada vez se hace más hincapié en las interpretaciones participativas y colaborativas, que se ajustan bien a nuestra forma de trabajar. La definición que utilizamos a continuación goza de amplia aceptación y aplicación.

Del mismo modo, las definiciones de **buena gobernanza** también varían y son controvertidas. La teoría del desarrollo suele criticar este concepto por estar demasiado arraigado en las concepciones occidentales del Estado y la gobernanza empresarial. Aunque somos conscientes de ello, así como de las diferentes conceptualizaciones de la actividad política, de la formulación de políticas y de los sistemas políticos en contextos de desarrollo, nos sigue pareciendo un concepto útil para la gobernanza y la orientación de nuestra organización y nuestro trabajo. La definición que figura a continuación se basa en una definición de las Naciones Unidas.

Los especialistas en gobernanza afirman que existen entre cuatro y doce **principios de buena gobernanza**. La lista de ocho principios que reproducimos aquí está tomada de una publicación de la ONU ampliamente citada. Sin

³ [NASDAQ. Los beneficios de una buena gobernanza corporativa](#)

⁴ [Cómo trabajamos - Nuestro trabajo – Sitio web \(swisscontact.org\)](#)

embargo, las explicaciones son las propias de Swisscontact, formuladas en términos deliberadamente prácticos para guiarnos en nuestro trabajo.

La gobernanza "se refiere [...] a todos los procesos de gobernanza, ya sean emprendidos por un gobierno, un mercado o una red, ya sea en el ámbito de una familia, una tribu, una organización formal o informal, o un territorio, y ya sea mediante leyes, normas, poder o lenguaje. La gobernanza se diferencia del gobierno en que se centra menos en el Estado y sus instituciones y más en las prácticas y actividades sociales".⁵ En pocas palabras, la gobernanza significa el proceso de toma de decisiones y el proceso mediante el cual se aplican las decisiones.⁶ Se reconocen muchos tipos de gobernanza. Los más relevantes para el trabajo de Swisscontact son la gobernanza empresarial, la gobernanza pública y la gobernanza de proyectos.

La buena gobernanza es un conjunto de principios y prácticas que pretenden garantizar que en los procesos de toma de decisiones y de aplicación se minimice la corrupción y se tengan en cuenta las voces relevantes. Como resultado, la buena gobernanza responde a las necesidades presentes y futuras de la sociedad. La buena gobernanza se describe mediante ocho características principales: es participativa, orientada hacia la creación de consenso, responsable, transparente, receptiva, eficaz y eficiente, equitativa e inclusiva, y respeta el estado de derecho.⁷

PRINCIPIOS DE BUENA GOBERNANZA

Participación. Las partes implicadas pueden incidir en las decisiones. Son libres de expresar sus opiniones, individual o colectivamente. Se procura recabar la opinión de los grupos desfavorecidos.

Orientada hacia la creación de consenso. Siempre que sea posible, y en la medida en que lo permita el contexto político, se median intereses y puntos de vista diferentes para tratar de encontrar soluciones que beneficien a la población en su conjunto.

Rendición de cuentas. Las instituciones públicas y privadas son responsables ante el público y ante sus interlocutores institucionales. Son responsables ante todos aquellos que se verán afectados por sus decisiones y acciones.

Transparencia. Las decisiones se toman y publican de acuerdo con un proceso predefinido. La información se facilita a las personas directamente implicadas de forma fácilmente comprensible.

Capacidad de respuesta. Las instituciones y los procesos tratan de atender a todas las partes interesadas en un plazo razonable.

Eficacia y eficiencia. Los procesos y las instituciones producen resultados que satisfacen las necesidades de la población al tiempo que aprovechan al máximo los recursos, sobre todo financieros y naturales, de que disponen.

Equidad e inclusión. Todas las personas, incluidas las de grupos desfavorecidos, forman parte de la sociedad. Cada persona debe tener la oportunidad de mejorar o mantener su nivel de vida.

Estado de derecho. Se respetan y cumplen los marcos jurídicos y normativos. Se respetan y protegen los derechos humanos, especialmente los de los grupos desfavorecidos.

⁵ Bevir, Mark (2012). Governance: A very short introduction. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press p.1.

⁶ [¿Qué es la buena gobernanza?](#)

⁷ [¿Qué es la buena gobernanza?](#)

1.2 Objetivos

Swisscontact se compromete a respetar estos principios de buena gobernanza dentro de nuestra organización y en nuestros proyectos. Este compromiso se traduce en los siguientes objetivos.

A NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN

Swisscontact está convencida de que la práctica de la buena gobernanza a nivel de la organización nos ayuda a maximizar nuestro impacto porque conduce a:

- una mejor toma de decisiones, basada en las opiniones de las partes interesadas,
- un incremento de la credibilidad y la confianza de los donantes, socios, beneficiarios y empleados,
- una mayor estabilidad financiera, favorecida por un uso eficiente de los recursos,
- una mayor capacidad de respuesta ante nuevas oportunidades,
- una mejor gestión de riesgos, incluida la rápida identificación y mitigación de éstos.

A NIVEL DE LA GESTIÓN DE PROYECTO

Al adherirse a los principios de buena gobernanza en nuestra gestión de proyectos, Swisscontact demuestra:

- una toma de decisiones equilibrada, basada en las aportaciones de las partes interesadas,
- procesos transparentes de selección de socios, reduciendo el riesgo de tensiones asociadas,
- procesos de contratación transparentes y reducción de la corrupción,
- un uso eficiente de los recursos, especialmente los naturales y financieros,
- un uso equitativo de los recursos, teniendo en cuenta las necesidades adicionales de los grupos desfavorecidos.

A NIVEL DEL IMPACTO DEL PROYECTO

Tanto mediante la integración de la buena gobernanza como a través de intervenciones específicas de gobernanza, nuestro alcance es mayor y nuestro impacto a nivel de sistemas más duradero. Swisscontact pretende contribuir a:

- una mayor concienciación sobre las ventajas de aplicar los principios de buena gobernanza,
- un mejor acceso a los servicios públicos y una mayor calidad de éstos,
- una mejor colaboración entre los sectores público y privado,
- un mejor entorno político y normativo para el desarrollo empresarial y el fomento de las competencias,
- una mayor participación cívica, tanto nacional como local, especialmente de los grupos desfavorecidos,
- mayores niveles de confianza entre las personas, los agentes del sector privado y las instituciones públicas.

2 Implicaciones

La buena gobernanza está integrada en las estrategias, procesos y actividades de Swisscontact. Esto ocurre a nivel de la organización, a nivel de la gestión de proyectos y a nivel del impacto de los proyectos.

2.1 A nivel de la organización

Para garantizar que Swisscontact aplica los principios de buena gobernanza, contamos con estructuras, políticas y procesos bien definidos. Los más importantes se detallan a continuación. También en esta sección, describimos cómo comunicamos de forma transparente sobre nuestras actividades, interna y externamente, y cómo promovemos la comprensión de la buena gobernanza dentro de nuestra propia organización y en nuestras interacciones con los demás.

GOBERNANZA PROPIA DE SWISSCONTACT

Estructuras de gobernanza

Swisscontact cuenta con una sólida base jurídica. El acta de fundación ("Stiftungsurkunde"), los estatutos ("Statuten") y el manual de gestión ("Geschäftsreglement") detallan la finalidad y las actividades de la organización. También presentan sus diversos órganos de gobernanza y definen el papel y las responsabilidades de cada uno. A continuación, se ofrece una breve descripción, aunque encontrará información más detallada en nuestro informe anual.⁸

El Consejo de Fundación es el órgano estratégico de gestión y supervisión que asume la máxima responsabilidad de Swisscontact. El Consejo de Fundación elige un Consejo Directivo, que se encarga de supervisar las operaciones y actividades cotidianas del Consejo Ejecutivo. Un órgano subsidiario del Consejo de Fundación es el Comité de Finanzas y Auditoría, que se ocupa en detalle de las cuestiones de gestión financiera, control y auditoría. Otro es el Comité de RRHH, que, entre otras responsabilidades, se encarga de la planificación de la sucesión en el Consejo de Fundación, el Consejo Directivo y el Consejo Ejecutivo.

El Consejo Ejecutivo está encabezado por el CEO y es responsable de la aplicación de la estrategia, las operaciones comerciales, la organización de la oficina global y de las regiones, la gestión de las cuentas, y la planificación, adquisición, financiación, preparación y ejecución de proyectos de desarrollo. Este grupo de altos directivos también es responsable de establecer y fomentar la cultura de apertura e inclusión de Swisscontact, mediante procesos transparentes de toma de decisiones que implican la participación activa de toda la organización.

Políticas

Swisscontact cuenta con un amplio conjunto de políticas para guiar nuestras operaciones. Las políticas se revisan periódicamente; en el caso de esta política sobre buena gobernanza, esto ocurre anualmente. Nuestras políticas abarcan una amplia variedad de temas, incluidos, entre otros, los recursos humanos, la seguridad, la igualdad de género y la inclusión social, la responsabilidad medioambiental y la protección ante la explotación, el abuso y el acoso sexuales. De especial relevancia es el código de conducta, que describe un conjunto de valores compartidos coherentes con los principios de buena gobernanza.

El código de conducta se aplica a todos los empleados y demás personas que trabajan bajo el nombre de Swisscontact y figura en nuestros contratos con ellos. También forma parte integrante de los contratos formales que firmamos con socios contractuales no públicos y subcontratistas. A través de la formación anual sobre el código de conducta, promovemos los principios de buena gobernanza.

En 2009, Swisscontact firmó el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, una iniciativa que promueve la responsabilidad de las empresas con respecto a los derechos humanos, las prácticas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Swisscontact mantiene una firme postura anticorrupción. Lo comunica públicamente a través de su adhesión a Transparency International. A la hora de escribir estas líneas, el Círculo de Conformidad y Auditoría está preparando una nueva política de prevención del fraude y la corrupción. Las direcciones nacionales y los equipos de proyecto ya tienen acceso a un apoyo personalizado siempre que lo necesitan.

Al trabajar en contextos frágiles, Swisscontact se enfrenta a veces a cambios rápidos de la situación política nacional o subnacional. Nuestra política es permanecer sobre el terreno cuando se producen situaciones de crisis aguda, como golpes de Estado. En la mayoría de los casos, a menos que los donantes nos indiquen lo contrario o que no sea seguro para nuestro personal hacerlo, intentamos seguir trabajando con nuestros socios locales. Nos

⁸ [Informe anual 2022, versión en línea](#)

comprometemos a "no hacer daño (do no harm)" y aplicamos los principios y herramientas de una gestión de proyectos sensible a los conflictos, procurando no apoyar a posibles divisores y, si es posible, apoyando activamente a los conectores.

Control y gestión de procesos

Las políticas de Swisscontact se traducen en normas y directrices estrictas y claramente documentadas que cubren todos los aspectos de nuestras operaciones en todos los países.⁹ Éstas incluyen sólidos controles internos, sistemas de supervisión y líneas de reportes. Se hace hincapié en la separación de funciones, el registro preciso de la información y una sólida gestión financiera. Estas normas nos ayudan a definir el concepto de rendición de cuentas, a garantizar el máximo nivel de cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas pertinentes, y a prevenir la corrupción y el uso indebido de fondos.

Los procesos de gestión financiera de Swisscontact cumplen la norma Swiss GAAP FER 21 "Establecimiento de las cuentas de las organizaciones de utilidad pública sin ánimo de lucro" y fueron certificados por primera vez por Zewo¹⁰ en 1998. El sello de calidad Zewo se concede a organizaciones sin ánimo de lucro por la gestión concienzuda del dinero que se les confía. Demuestra la asignación adecuada, económica y eficaz de las donaciones. Reconoce a organizaciones transparentes y dignas de confianza con estructuras de control eficaces que defienden la ética en la obtención de fondos y la comunicación. Durante más de 25 años, Swisscontact ha conservado sistemáticamente su certificación y se somete periódicamente a auditorías sobre su cumplimiento de los criterios Zewo.

A pesar de contar con sistemas sólidos, a veces se producen infracciones presuntas o reales de nuestros procedimientos o del código de conducta. Swisscontact se toma muy en serio estos casos. Animamos a nuestros colegas, consultores, socios y beneficiarios a hablar sin temor a represalias, y disponemos de varios canales de denuncia a nivel nacional, regional y mundial. Disponemos de canales confidenciales y anónimos. Uno de nuestros canales internos es la red de responsables de conformidad elegidos y formados en cada país. Un importante canal externo es el número de teléfono gratuito internacional y la plataforma de denuncia gestionada por un proveedor profesional.¹¹

Una vez denunciada una infracción presunta o real de nuestros procedimientos o código de conducta, se tramita de acuerdo con nuestro proceso de gestión de casos. Este proceso detalla los pasos a seguir y las responsabilidades de las partes implicadas. También describe qué información debe compartirse con quién y en qué fase del proceso, por ejemplo, cuándo debe recurrirse a un investigador experto externo y en qué momento debe informarse al Comité de Finanzas y Auditoría o al donante sobre una investigación y su resultado. Las consecuencias de los casos confirmados pueden incluir, en casos graves, el cese de la relación laboral o de los contratos de ejecución.

COMUNICACIÓN TRANSPARENTE

Swisscontact comunica de forma transparente sus actividades a las partes interesadas. Se puede consultar en línea gran cantidad de información sobre la organización¹², incluidas las últimas versiones de nuestro informe anual y nuestro informe financiero. Para el año 2024 en adelante, también detallaremos nuestros avances hacia los objetivos medioambientales, sociales y de gobernanza establecidos en nuestra estrategia de sostenibilidad.

⁹ Manual práctico para la administración de empresas (o su sucesor) y sus documentos, directrices y herramientas asociados.

¹⁰ Una fundación que evalúa la gestión financiera de las ONG [Zewo - Su donación en buenas manos](#).

¹¹ Número de teléfono gratuito internacional: +800 7233 2255 o +44 191 516 7749 o en línea <http://www.safecall.co.uk/report/>

¹² <https://www.swisscontact.org/>

Swisscontact está plenamente comprometida con la transparencia en la elaboración de informes de sostenibilidad y tiene un enfoque de tolerancia cero frente al "lavado verde". A modo de ejemplo de transparencia, se compromete a publicar cada año el número de sospechas de incumplimiento de su código de conducta y el número de denuncias de este tipo que han sido corroboradas.

Para mantener informado a su personal diverso y disperso geográficamente, Swisscontact no se limita a celebrar reuniones periódicas en persona, sino que hace un uso eficaz de la tecnología. Las decisiones estratégicas tomadas por la dirección se comunican mediante actualizaciones por vídeo. El equipo de Intercambio de Conocimientos y Aprendizaje garantiza que las lecciones aprendidas en un proyecto se pongan a disposición de otros equipos de proyecto y facilita el aprendizaje entre iguales. Una intranet bien estructurada contiene recursos pertinentes y útiles. Se actualiza con frecuencia y es bien utilizada.

FOMENTAR LA COMPRENSIÓN DE LA BUENA GOBERNANZA

Dentro de la organización

Swisscontact desarrolla los conocimientos y las competencias en materia de buena gobernanza de cada miembro del personal. En primer lugar, la gobernanza está incluida en el programa general de integración. En segundo lugar, en lo que respecta a la formación continua, nos aseguramos de que todos los empleados completen cada año el curso de formación sobre el código de conducta. Para ello, los participantes aplican los principios de buena gobernanza a situaciones que pueden encontrar en el curso de su trabajo. Se hace hincapié en evitar los conflictos de intereses y en tratar a los demás con respeto, en especial combatiendo la discriminación, la explotación, el abuso y el acoso sexuales. En tercer lugar, se abordan cuestiones de gobernanza de actualidad durante la formación periódica en materia de liderazgo que se imparte a los altos directivos (direcciones regionales y nacionales y mandos intermedios de la Oficina Global).

En cuanto a los conocimientos institucionales, la información sobre buena gobernanza a nivel de proyecto es recopilada y difundida por un asesor en la materia y por colegas de todos los departamentos. Se anima y apoya a los equipos de proyecto para que compartan su experiencia en materia de gobernanza con sus homólogos. Todos los miembros de la organización tienen acceso a directrices de aplicación, ejemplos de buenas prácticas y estudios de casos que ponen de relieve los escollos de la gobernanza y lo que hay que hacer si surge un problema.

Nuestra cultura es la de una organización de aprendizaje y fomentamos el diálogo abierto, incluso sobre los errores o las cosas que deberían hacerse de otra manera la próxima vez. El personal tiene libertad para innovar y se siente animado a comunicar los resultados, ya sean buenos o malos. Esta forma de compartir el aprendizaje, con los altos directivos dando el ejemplo, fomenta la confianza y crea una expectativa de transparencia. El cuestionamiento de las ideas es bienvenido. Esta cultura es una base sólida para una toma de decisiones bien informada e inclusiva.

Fuera de la organización

Swisscontact promueve la buena gobernanza en las interacciones con sus principales interlocutores. En el ámbito de las organizaciones, los donantes son un grupo destinatario importante de estas conversaciones. Exponemos nuestro enfoque de la integración de la buena gobernanza y hacemos que nuestros socios financieros sean conscientes de los beneficios sistémicos y a largo plazo de financiar componentes específicos de gobernanza. Intercambiamos con ellos conocimientos e información sobre cuestiones de gobernanza.

Mediante la firma de una cláusula en el contrato de implementación comprometiéndose a adherirse al código de conducta, nuestros socios de consorcios no públicos, subcontratistas y socios de implementación están obligados a explorar el tema de la buena gobernanza. Al trabajar junto a ellos, animamos a nuestros socios a adoptar prácticas de buena gobernanza y, con el respaldo de los donantes, podemos ayudar a un número cada vez mayor de ellos a hacerlo.

2.2 A nivel de la gestión del proyecto

Se proporcionan al personal del proyecto recursos para garantizar la integración efectiva de la buena gobernanza. Lo más importante es la integración de las orientaciones en materia de buena gobernanza en el conjunto de herramientas del Desarrollo de Sistemas Inclusivos (DSI). La siguiente sección ofrece un breve resumen de los principales puntos que deben tener en cuenta los gestores de proyectos. La información está ordenada por fases de gestión del ciclo del proyecto.

IDENTIFICACIÓN Y ADQUISICIÓN

Es durante la fase de adquisición cuando se define el alcance de los proyectos. Aunque todos los proyectos de Swisscontact integran la buena gobernanza, algunos consiguen financiación para componentes específicos de buena gobernanza. En esta fase inicial, es importante que los equipos de licitación se aseguren de que:

- se tengan en cuenta los posibles riesgos para la gobernanza y las repercusiones negativas, y que el presupuesto y el personal del proyecto sean suficientes para hacer frente a los problemas detectados,
- hay margen para lograr y maximizar impactos positivos en las prácticas de gobernanza,
- una debida diligencia se lleva a cabo para los socios del consorcio y de ejecución, y para los subcontratistas, según proceda,¹³
- en el caso de los donantes previstos del sector privado, la debida diligencia se lleva a cabo de acuerdo con la política de Swisscontact,¹⁴
- los donantes son conscientes de que la buena gobernanza está integrada en los proyectos de Swisscontact,
- los donantes son informados de las ventajas sistémicas de financiar componentes específicos de buena gobernanza.

PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Los contextos de gobernanza de los proyectos de Swisscontact difieren considerablemente según el país, el área de trabajo y el sector. No obstante, los siguientes requisitos esenciales y consideraciones adicionales son aplicables a todos los proyectos.

REQUISITOS ESENCIALES PARA INTEGRAR LA BUENA GOBERNANZA

Cartografía de sistemas. Como parte del diagnóstico del DSI, las estructuras y los procesos de gobernanza en vigor son bien conocidos. Se examina el entorno normativo y se analiza la dinámica de poder entre los actores. Se detallan los posibles riesgos de gobernanza para poder controlarlos, gestionarlos y mitigarlos. Los equipos también evalúan el potencial de un proyecto para contribuir a cambios positivos en materia de gobernanza. Se recomienda el uso de enfoques participativos que otorguen un papel destacado a los actores locales. Se aplica un enfoque de gestión de proyectos sensible a los conflictos.

Selección de socios. Se da prioridad a las organizaciones que ya aplican los principios de buena gobernanza o a las que están dispuestas y son capaces de mejorar sus prácticas de gobernanza. Se lleva a cabo una debida diligencia, según proceda.¹⁵ Se identifican y comunican los incentivos para que los socios apliquen los principios de buena gobernanza.

¹³ de acuerdo con la política de Swisscontact en materia de gestión de asociaciones.

¹⁴ de acuerdo con la política de cooperación con donantes del sector privado de Swisscontact.

¹⁵ de acuerdo con la política de Swisscontact en materia de gestión de asociaciones.

Comité de pilotaje. En principio, cada proyecto debería contar con un órgano de supervisión que apoye y asesore a los equipos del proyecto. Es probable que estén representados Swisscontact, los socios del proyecto, el donante, los beneficiarios y los organismos públicos locales o nacionales. Trabajan juntos para encauzar el progreso del proyecto de acuerdo con los objetivos.

Consulta de las partes interesadas. Una vez identificadas las partes interesadas y analizados sus roles, intereses y posible influencia en los resultados del proyecto, se llevan a cabo consultas periódicas y significativas.

Toma de decisiones inclusiva y transparente. Los procesos de toma de decisiones del proyecto están claramente definidos e implican la participación activa de las partes interesadas. Las opiniones y voces de los actores locales tienen un peso significativo. Las decisiones se comunican de forma oportuna y adecuada.

Gestión de proyectos adaptable y basada en pruebas. La información obtenida de los sistemas de monitoreo se utiliza para actualizar las estrategias de los proyectos, garantizando que éstos utilicen los recursos de forma eficaz y consigan el impacto previsto.

Monitoreo de la evolución del contexto de gobernanza. El entorno político, social y económico se evalúa periódicamente para detectar nuevos riesgos y desafíos. Las intervenciones del proyecto se adaptan para mitigarlos.

CONSIDERACIONES ADICIONALES PARA LA INTEGRACIÓN DE LA BUENA GOBERNANZA

Aprovechar la tecnología. La transparencia y la eficiencia pueden mejorarse utilizando herramientas y plataformas digitales para agilizar la gestión de los proyectos y mejorar la participación de las partes interesadas y su acceso a la información.

Asociaciones a largo plazo. Nuestra propia intervención en los sistemas es limitada en el tiempo. Hay que tomar medidas para garantizar que los socios y las partes interesadas puedan seguir colaborando con éxito una vez finalizado el proyecto.

Transferencia de conocimientos. De acuerdo con nuestro papel de facilitador, reforzamos las capacidades de los agentes del sistema. En la medida en que las obligaciones contractuales lo permiten, maximizamos la transferencia de activos de conocimiento a los socios locales.

Gestión de tensiones emergentes. Trabajar en contextos con desequilibrios de poder o corrupción frecuente puede plantear retos inesperados. El asesor en materia de buena gobernanza o la persona a cargo de la sensibilidad al conflicto puede prestar su apoyo.

El vínculo entre ayuda humanitaria, desarrollo y consolidación de la paz. La ejecución de proyectos en contextos frágiles, donde la gobernanza pública es débil, requiere flexibilidad y coordinación adicionales. Esto es particularmente cierto con respecto a los vínculos, ámbito en el que tenemos buena experiencia en la creación de sinergias al trabajar en coordinación con agencias humanitarias hacia objetivos comunes.

MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

En caso de que se haya detectado la necesidad de un monitoreo y una medición de resultados específicos de la gobernanza, los equipos de proyecto, junto con un asesor de monitoreo y medición de resultados, elaboran indicadores adecuados de acuerdo con la teoría del cambio.

Además, en la recopilación de datos interna de Swisscontact se pide a todos los proyectos que informen sobre cómo y en qué medida han podido integrar la buena gobernanza en el diseño y la ejecución del proyecto. Del mismo modo, los proyectos que cuentan con componentes específicos de buena gobernanza informan anualmente sobre dichas actividades.

Se invita a los gestores de proyectos a debatir las cuestiones de monitoreo de los proyectos relacionadas con la gobernanza, así como los resultados de las evaluaciones de los proyectos, con el asesor en materia de buena gobernanza y con sus pares.

CIERRE DEL PROYECTO

El cierre de un proyecto se planifica en una fase temprana y se coordina con la Oficina Global. Se prepara una lista de control específica para cada proyecto. Se designa a una persona responsable que supervisa y controla el proceso de cierre. Las partes interesadas redactan, aprueban y firman un protocolo de transferencia exhaustivo.

2.3 A nivel del impacto del proyecto

Todos los proyectos de Swisscontact integran la buena gobernanza. Una parte de los proyectos obtiene financiación adicional para actividades específicas en el ámbito de la buena gobernanza. En cualquier caso, las intervenciones abordan una o más de las cuatro áreas de impacto que se indican a continuación.

FORTALECIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

La labor de desarrollo de capacidades de los organismos públicos, por ejemplo, los ministerios y gobiernos municipales, tiene beneficios a largo plazo. Nuestras acciones pueden consistir en asesorar sobre estructuras y procesos de gobernanza en términos generales. También, podemos ayudar a los organismos públicos a mejorar sus resultados en relación con un principio específico de buena gobernanza, como la rendición de cuentas, la transparencia o la capacidad de respuesta. De este modo, apoyamos un mejor acceso y una mayor calidad de los servicios públicos para los trabajadores asalariados, los autónomos y los empresarios.

MEJORAR LA GOBERNANZA EN EL SECTOR PRIVADO

Este trabajo implica la sensibilización sobre los beneficios de la buena gobernanza empresarial. Comprende la evaluación y mejora de las capacidades de gobernanza de los socios y los beneficiarios no públicos, por ejemplo, las pequeñas y medianas empresas, las organizaciones de apoyo a las empresas y las organizaciones de la sociedad civil. Asesoramos sobre prácticas de gobernanza adecuadas al tamaño y las capacidades de la organización y todos sus actores. Con ello, pretendemos ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento, su estabilidad financiera, su capacidad para aprovechar nuevas oportunidades, su capacidad para capear imprevistos o su potencial para atraer y retener inversores. En última instancia, estos puntos fuertes contribuyen a crear y conservar puestos de trabajo.

MEJORAR EL ENTORNO POLÍTICO Y NORMATIVO

Centramos nuestros esfuerzos en facilitar las conexiones entre las organizaciones de los sectores público y privado. La intención es que los diálogos conduzcan a resultados concretos, como el desarrollo de políticas sectoriales, consultas formales o cambios normativos que modifiquen los incentivos y cambien los comportamientos. En los proyectos de desarrollo empresarial, se reducen las barreras al desarrollo de las empresas y se fomenta el crecimiento económico inclusivo. En los proyectos de capacitación, más personas pueden acceder a los servicios y los

sistemas de formación funcionan mejor y se financian de forma más sostenible. Estas mejoras conducen a la creación de empleos y oportunidades adicionales de generación de ingresos para nuestros grupos objetivo.

REAJUSTAR LA DINÁMICA DE PODER EN UN SISTEMA

Esto es necesario cuando un desequilibrio de poder excluye a determinados grupos de los beneficios del desarrollo económico o conduce a una gobernanza deficiente. Los proyectos tratarán de reajustar la dinámica de poder, por ejemplo, mejorando el acceso a la información, convocando a actores con intereses similares o creando capacidades. Con ello pretendemos reducir las ineficiencias del mercado y mejorar el funcionamiento del sistema. Se pretende que el reajuste de la dinámica de poder se traduzca en una mayor participación cívica, especialmente de los grupos desfavorecidos, y en mayores niveles de confianza entre las personas, los agentes del sector privado y las instituciones públicas. Esta confianza puede marcar la diferencia en cuanto a si el crecimiento económico beneficia a todos o sólo a unos pocos.¹⁶

¹⁶ [OCDE, Gobernanza pública integrada](#)