

Aprender haciendo

Una serie



basada en investigación y acciones de desarrollo de capacidades

CAPACITAR A LAS ORGANIZACIONES DE LA DIÁSPORA

Profesionalización a través de la gobernanza, el liderazgo y la gestión de proyectos

Financiado por la Unión Europea



Implementado por



Índice

- 03
Contexto
- 05
Gobernanza y liderazgo en acción
- 09
Gestión de proyectos en acción
- 15
¿Y ahora qué?
- 16
Más información



Contexto

Las organizaciones de la diáspora (OD) están cada vez más interesadas en profesionalizar sus operaciones. La profesionalización es el proceso mediante el cual una organización implanta sistemas o procesos y desarrolla competencias y conocimientos fundamentales para aumentar su eficiencia y eficacia. La profesionalización puede reportar muchos beneficios a una OD, entre ellos un mayor reconocimiento, acceso a asociaciones, financiamiento y, en última instancia, un cambio que cause más impacto.

En EUDiF, hemos observado el apetito de las OD por profesionalizarse durante las solicitudes de asistencia técnica a través del Laboratorio de Desarrollo de Capacidades, así como en las recomendaciones resultantes de nuestra serie de consultas a la diáspora en toda Europa. Las solicitudes de apoyo al desarrollo de capacidades (DC) para la profesionalización constituyeron más de una quinta parte de las solicitudes de asistencia técnica en 2020-2022, el área de apoyo más solicitada. Estas recomendaciones y solicitudes pusieron de relieve necesidades recurrentes en la mejora de las estructuras de gobernanza, la gestión de proyectos, la recaudación de fondos y la creación de redes, entre otras áreas.

A través de las acciones de nuestro Laboratorio de Desarrollo de Capacidades, hemos desarrollado una sólida comprensión de las categorías clave de la profesionalización, al tiempo que reconocemos que varias otras áreas clave de desarrollo (como la gestión del conocimiento o las comunicaciones) también son fundamentales para ampliar el trabajo y el impacto de una organización. Aunque cada una es única, las OD comparten un conjunto común de áreas a considerar en el proceso de profesionalización:

- **Gobernanza y liderazgo**
- **Gestión de proyectos**
- **Asociaciones**
- **Afiliación**
- **Finanzas**
- **Recursos humanos**

La subjetividad de la profesionalización

La profesionalización es un proceso continuo que cambia a medida que cambian la visión y los objetivos de una organización de la diáspora. Es necesario comprender cuidadosamente la visión de una OD y establecer sus objetivos antes de decidir qué procesos pueden beneficiarse de la profesionalización y, por tanto, dónde podría ayudar el desarrollo de capacidades. Ayuda a evaluar hasta qué punto una OD debe modificar, si es que debe hacerlo, su estructura y su forma de trabajar.

Es fundamental subrayar que todas las OD pueden prestar servicios de manera profesional, tanto si operan a través de estructuras formales como informales, y con diferentes sistemas y recursos. De hecho, las OD que trabajan con estructuras menos formales o ad hoc son muy comunes y consiguen poner en marcha iniciativas de gran impacto.

Categorías



Gobernanza & liderazgo

Estructuras y procesos de toma de decisiones y capacidad para fijar y cumplir objetivos

Una buena gobernanza garantiza que la OD se mantiene fiel a su visión, mantiene la confianza interna y externa y motiva al personal y a los miembros a través de un desarrollo organizacional sólido. El desarrollo organizacional tiene que ver con la eficacia y el rendimiento de la organización. Se basa en la capacidad para resolver problemas, el liderazgo, la gestión diaria, las estructuras de gobierno, los procedimientos operativos, la responsabilidad y el control. [▶ Página 05](#)



Gestión de proyectos

Modelos, herramientas y conocimientos para llevar a cabo las actividades

Una ejecución adecuada que centre el seguimiento y el aprendizaje da lugar a estrategias e intervenciones más eficaces. Las áreas de la gestión de proyectos que suelen requerir DC son el diseño y desarrollo de proyectos, la planificación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje. [▶ Página 09](#)



Asociaciones

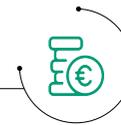
Procesos y capacidades para establecer redes y crear y mantener asociaciones eficaces

Las asociaciones también están presentes en nuestras acciones. La asociación implica sistemas y procesos de coordinación para identificar a otros agentes y colaborar con ellos. Abre oportunidades para acceder a recursos y llegar a públicos más amplios. Colaborar con EUDiF en una acción incluye intrínsecamente la experiencia de tales sistemas y procesos de coordinación, porque la asociación está en el centro de las acciones, la investigación y el diálogo de EUDiF.¹ Cada acción reúne conjuntos complementarios de valores, competencias y experiencias, prioridades, recursos y estilos de funcionamiento, y sirve como ejercicio de colaboración para alcanzar una visión y un objetivo comunes.



Afiliación

Enfoques para captar, gestionar e involucrar a los miembros de la diáspora y establecer conexiones valiosas



Finanzas

Sistemas y capacidades para garantizar y gestionar el financiamiento



Recursos humanos

Capacidades del personal y de los voluntarios que dirigen las operaciones diarias de la OD y los procesos de RR.HH.

1 [Más información sobre el tema "asociaciones" del Future Forum 2023 de EUDiF](#)

Gobernanza y liderazgo en acción



Desarrollo organizacional mediante el aprendizaje entre pares

En colaboración con África 2.0 España y Ashoka

Resumen de la acción:

La acción pretende crear una comunidad de líderes de la diáspora africana en España conectados con emprendedores sociales de África y España.

Ejes de trabajo:

La acción utiliza diferentes métodos de desarrollo de capacidades para desarrollar las capacidades organizacionales de África 2.0 España para construir y gestionar la comunidad de líderes:

- Llevar a cabo una evaluación de las necesidades mediante encuestas y reuniones presenciales con un experto en la diáspora de una **organización homóloga**².
- Organizar sesiones de formación y aprendizaje entre pares para compartir las realidades de una organización en crecimiento.
- Elaborar un conjunto de herramientas de desarrollo organizacional para África 2.0 España.



EUDIIF nos ha dado el oxígeno que necesitábamos para poder extender nuestras alas al resto de España y ganar sostenibilidad.

- Grace Obado, África 2.0 España

2 De la Fundación Africana para el Desarrollo (AFFORD)

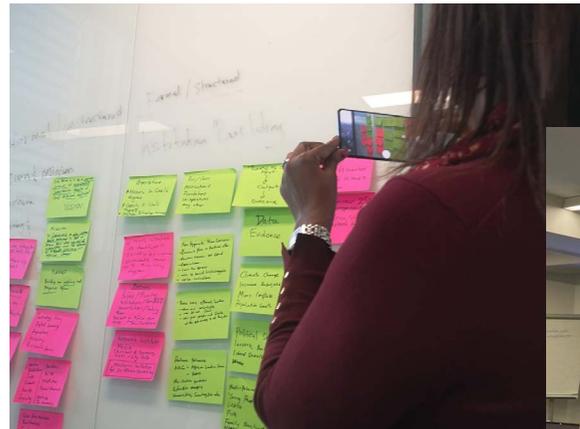
Más información sobre la acción



Profesionales del intercambio entre pares

EUDiF emplea a menudo el intercambio entre pares como método de desarrollo de capacidades gracias a las múltiples ventajas que presenta. Las sesiones de intercambio entre iguales permiten compartir **perspectivas diversas** que surgen de la **experiencia práctica** y tienen **una clara aplicabilidad**, especialmente en el caso de la profesionalización. El lenguaje compartido y la experiencia de retos similares hacen que los debates de intercambio entre pares sean prácticos y concretos.

Además, los participantes se relacionan más allá de los temas del programa. **Establecen contactos** y a veces exploran **oportunidades de colaboración**. Según nuestra experiencia, los pares suelen permanecer en contacto mucho tiempo después de un intercambio específico y más allá del final de la propia acción.



Evaluación de las necesidades de gobernanza:

Realizar una evaluación de las necesidades antes del inicio de una actividad es una práctica habitual en EUDiF, como se destaca en el documento [“Learning by doing: Success factors for capacity development in diaspora engagement”](#). Este enfoque garantiza que la intervención se adapte adecuadamente. La evaluación de las necesidades en el marco de esta acción pretendía recopilar información a través de tres pasos para evaluar las estructuras de gobernanza de la OD.



■ Paso 1: Verificación de documentos Estatuto jurídico, visión y planes estratégicos



Consejo: La recopilación de estos documentos sirve para calibrar el grado de buena gobernanza, ya que puede ayudar a observar si los documentos están bien guardados y son fáciles de recopilar, y si los datos son recientes.



■ Paso 2: Identificación de la visión Las áreas en las que la OD desea trabajar y las soluciones propuestas para alcanzar su visión



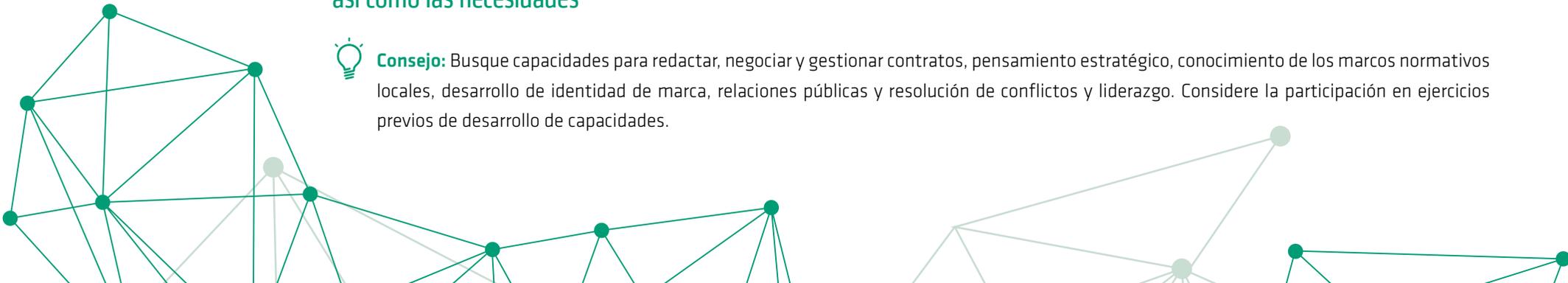
Consejo: La visión se menciona a menudo en los documentos clave de una OD, como las declaraciones de visión y misión, las estrategias y los informes anuales. Evaluar su calidad y pertinencia es un paso clave durante la revisión de la gobernanza: ¿Está bien articulada y es pragmática? ¿Orienta de forma coherente la estrategia y las operaciones?



■ Paso 3: Autoevaluación de las capacidades La medición de las capacidades implica [sistemáticamente] reflexionar y documentar las capacidades existentes, así como las necesidades



Consejo: Busque capacidades para redactar, negociar y gestionar contratos, pensamiento estratégico, conocimiento de los marcos normativos locales, desarrollo de identidad de marca, relaciones públicas y resolución de conflictos y liderazgo. Considere la participación en ejercicios previos de desarrollo de capacidades.



Herramientas para el desarrollo organizacional:

El conjunto de herramientas organizacionales desarrollado para África 2.0 contiene un enfoque gradual:

1. Auditoría de las estructuras internas y la gobernanza para identificar las lagunas en función de la misión que se desea alcanzar.
2. Definición de metas y objetivos realistas y alcanzables utilizando elementos como el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), la teoría del cambio y el análisis PESTE (político, económico, social, tecnológico y entorno).
3. Plan de acción, sobre la base de los objetivos fijados una OD puede identificar oportunidades de intervención e iniciativas piloto.
4. Reflexión sobre la calidad del plan y su implementación, y extracción de conceptos de aprendizaje, mejores prácticas y conocimientos.



Aplicación de herramientas organizacionales

Concretamente, como parte del plan de acción, la caja de herramientas sugiere que África 2.0 España amplíe su consejo de administración de acuerdo con los requisitos legales de la legislación española.

- ▶ Los consejos o comités son esenciales para supervisar el trabajo estratégico.



Consejo: una OE debe seleccionar las estructuras, el proceso de elección, las funciones y la rotación de mandatos de forma que se ajusten a su trabajo y a su ADN. Lo ideal es que los miembros del consejo trabajen de acuerdo con unos términos de referencia que definan sus funciones y se centren más en el trabajo estratégico que en el operativo.

- ▶ África 2.0 España también está estudiando cuál es el mejor tipo de organización jurídica para constituir en función de los pros y los contras de cada una (por ejemplo, asociación, fundación, cooperativa).

Gestión de proyectos en acción



Desarrollar capacidades mediante el conocimiento en cascada

En colaboración con FORIM

Resumen de la acción:

EUDiF apoya a FORIM (Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations) en el refuerzo de las capacidades de las redes de la diáspora en Francia. FORIM gestiona una red única en la que **redes de la diáspora** certificadas (*u operadoras de apoyo*) apoyan a las **organizaciones de la diáspora** acompañando el diseño y la ejecución de proyectos en los países de origen, promoviendo el aprendizaje en cascada. Las OD acompañadas pueden solicitar financiamiento en el marco del PRA/OSIM (Programme d'Appui aux projets des Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigration), un programa dirigido por FORIM y financiado por AFD (Agencia Francesa de Desarrollo) dedicado a cofinanciar proyectos de codesarrollo dirigidos por la diáspora en los países de origen.

Cascadas continuas

El aprendizaje en cascada permite el flujo de conocimientos de una OD a otra. A medida que un grupo de la diáspora acumula conocimientos en forma de experiencias, prácticas y lecciones aprendidas, FORIM permite el desarrollo de capacidades de organizaciones más pequeñas mediante el **intercambio de estos conocimientos**.

Más allá del aprendizaje en cascada, la estructura de FORIM favorece la **creación de redes, la promoción, la visibilidad y el desarrollo de capacidades**, incluidas las sesiones de formación y los talleres, como los que ofrece EUDiF. El **acceso al financiamiento** es otra de las grandes ventajas de la red FORIM. El PRA/OSIM y otras ventanas de financiamiento de FORIM catalizan y sostienen el trabajo de las OD. Permiten a las OD poner en práctica los conocimientos financiando los costes operativos con los que ejecutar los programas.

FORIM afronta y supera constantemente retos para gestionar esta red diversa y la cascada de conocimientos. Los retos incluyen la comunicación y la coordinación entre diversos grupos de personas, áreas de intervención, prioridades y aspiraciones. Además, como una buena parte de las personas de la diáspora trabajan de forma voluntaria o semivoluntaria, la sostenibilidad y la continuidad pueden ser un problema. Los cambios internos en una organización y las capacidades limitadas pueden dar lugar a una elevada rotación de sus miembros, con la consiguiente interrupción del intercambio de conocimientos. Por último, la falta de recursos financieros sigue siendo uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones de la diáspora.

Ejes de trabajo:

EUDiF y FORIM coordinaron el desarrollo de los programas de formación y su impartición. Con el apoyo de expertos, impartimos 28 sesiones de formación para apoyar a los operadores que, a través del aprendizaje en cascada, pueden canalizar los conocimientos adquiridos hacia las organizaciones de la diáspora. Sobre la base de una evaluación de necesidades realizada por FORIM, los temas de formación versaron sobre:



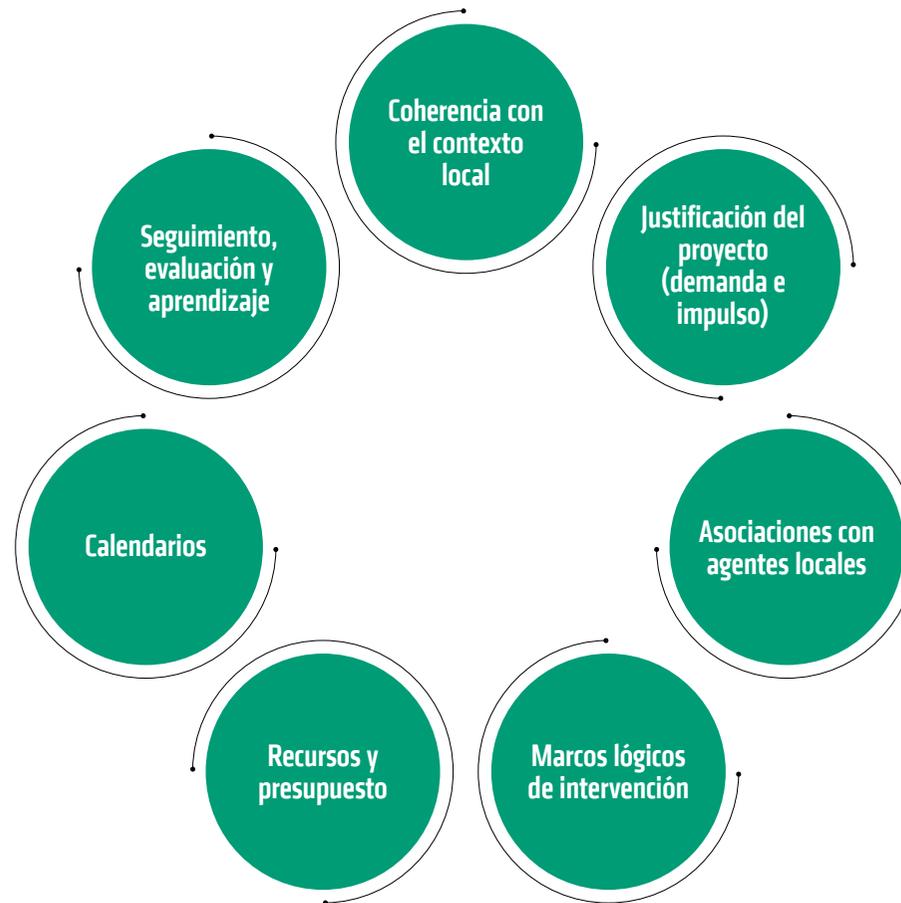
Para cada tema de formación, realizamos una evaluación de referencia a fin de calibrar las necesidades y capacidades de aprendizaje de los miembros. A continuación desarrollamos módulos de formación y los impartimos en línea y en las propias instalaciones. Luego, realizamos una evaluación posterior a la formación, elaboramos una lista de preguntas frecuentes y pusimos a disposición de todos los participantes y sus redes el material de formación y las grabaciones en línea.



Más información sobre la acción

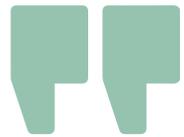
Gestión de proyectos y acompañamiento:

La formación se centró en la gestión de proyectos de desarrollo dirigidos por la diáspora. Proporcionó un enfoque sistemático para elaborar un plan de proyecto que cubriera:



Especial atención a las “habilidades interpersonales”

A diferencia de la formación tradicional en gestión de proyectos, el curso se centró especialmente en la formación de formadores y en el proceso de acompañamiento de pares en la gestión de proyectos. Los expertos presentaron diferentes métodos pedagógicos y actividades que las redes de la diáspora pueden utilizar en función de las necesidades de aprendizaje de las OD. Con este esquema de aprendizaje en cascada, FORIM fomenta activamente el intercambio de conocimientos entre los miembros de la diáspora.



La formación sobre gestión de proyectos y acompañamiento benefició mi trabajo de dos maneras: como acompañante me posicionó para preparar a las organizaciones de la diáspora para afrontar los retos de presentar propuestas de proyectos, y como red de la diáspora me dotó de buenas herramientas para nuestra propia gestión de proyectos.

- Representante de la red de la diáspora, becario

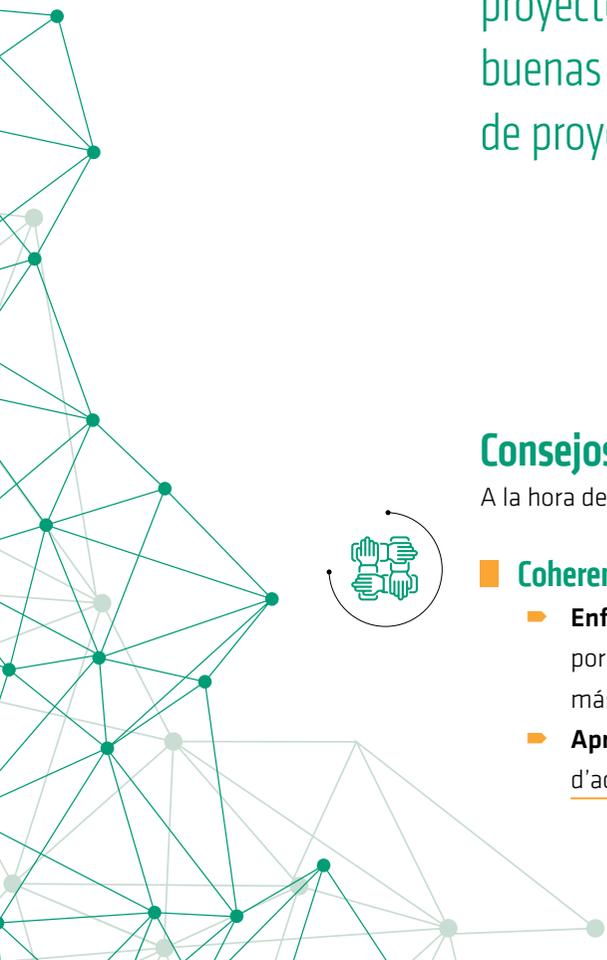
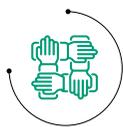


Consejos

A la hora de organizar sesiones de formación para los miembros de la diáspora, EUDiF recomienda los siguientes principios:

■ Coherencia con los trabajos existentes

- ▶ **Enfoque participativo:** El material y las sesiones de formación se basan en gran medida en ejemplos prácticos e iniciativas puestas en marcha por los operadores de apoyo como fuentes de aprendizaje. Basarse en las experiencias de la diáspora hizo que las sesiones de formación fueran más dinámicas, prácticas y útiles para los participantes.
- ▶ **Aprovechar el material existente:** Este y los demás talleres se diseñaron para complementar el “Kit de acompañamiento OPAP” (Kit d’accompagnement OPAP), la guía para los operadores de apoyo que acompañan a las organizaciones de la diáspora en sus proyectos.





■ Diseño que genere impacto

- ▶ **Principios de andragogía (aprendizaje de adultos):** Todo el material y las sesiones de formación siguen los principios de la andragogía de adultos.
 - El contenido se planifica sobre la base de una evaluación de las necesidades de los participantes. Por lo tanto, los objetivos de aprendizaje se establecen con ellos.
 - Los participantes se inscriben en las sesiones de formación de su elección, lo que garantiza que todos los participantes en los talleres estén muy motivados e interesados en el tema.
 - El aprendizaje está orientado a soluciones y tareas.
 - Las sesiones tienen en cuenta los diferentes antecedentes y niveles de conocimiento de los operadores de apoyo, ofreciendo una amplia gama de actividades y material didáctico.



■ Planificación consciente

- ▶ **Programación:** El calendario de algunas sesiones de formación se determinó en función de los plazos de las solicitudes PRA/OSIM, lo que permitió a las redes de la diáspora utilizar lo aprendido en las formaciones en sus solicitudes y, posteriormente, en la ejecución de sus proyectos. Muchas sesiones se celebraron fuera de las horas de trabajo habituales, y algunas se repiten más de una vez para garantizar que los participantes encuentren horarios que les convengan y les permitan completar toda la formación, dado que muchos operadores de apoyo son voluntarios.
- ▶ **Formatos de las sesiones:** Para adaptarse mejor a la disponibilidad de los operadores de apoyo, que en su mayoría trabajan de forma voluntaria, algunas sesiones se celebran in situ y otras en línea.





■ Asociaciones de cooperación

- ▶ **Coordinación:** EUDiF y FORIM trabajaron estrechamente en la colaboración, reflexionando juntos sobre la elección de los expertos, el contenido, el formato y los resultados de la formación.
- ▶ **Confianza:** EUDiF y FORIM se mantuvieron flexibles durante todo el proceso, dando a los expertos espacio para aplicar sus enfoques y manteniendo al mismo tiempo unos estándares elevados y comunes en los siete temas de formación. EUDiF y FORIM fomentaron continuamente el intercambio entre los expertos para garantizar las sinergias.



■ Diseño sostenible

- ▶ **Recursos de acompañamiento:** El diseño del material de formación permite a los operadores de apoyo compartir lo aprendido con las organizaciones de la diáspora. Por ejemplo, cada tema de formación incluye “notas del formador” y herramientas para facilitar la transmisión en cascada de conocimientos del operador de apoyo a las organizaciones de la diáspora.
- ▶ **Almacenamiento:** Todos los materiales de formación y las grabaciones se almacenan en una nube compartida accesible a todos los operadores de apoyo que deseen reproducir estas formaciones dentro de su red y con las organizaciones de la diáspora.
- ▶ **Reconocimiento:** Los participantes reciben certificados de participación firmados por EUDiF, FORIM y el formador para aumentar aún más la credibilidad de los operadores de apoyo como acompañantes.



¿Y ahora qué?

Con una cartera de acciones dirigidas a diferentes categorías de profesionalización, EUDiF ha desarrollado conocimientos para acompañar a las organizaciones de la diáspora en la consecución de sus objetivos de profesionalización.

Las redes África 2.0 España y FORIM desarrollaron sus capacidades a nivel organizacional. Gracias al desarrollo de un plan de gobernanza, África 2.0 España está en mejores condiciones de acompañar a la red de líderes de la diáspora africana. El proceso de desarrollo organizacional de África 2.0 España puede reproducirse para otras OD que estén empezando o que quieran formalizar su estructura de gobierno.

En cuanto a FORIM, al desarrollar las capacidades de las redes de la diáspora para acompañar a las OD y gestionar proyectos, ambas se posicionan mejor para acceder a nuevo financiamiento diseñando, presentando y ejecutando proyectos de desarrollo eficaces. El trabajo realizado con FORIM también puede reproducirse. Sin embargo, requiere una estructura bien establecida que conecte entre sí a los miembros, las iniciativas y las organizaciones de la diáspora.

Por el momento, los socios de los ejemplos compartidos anteriormente tienen por delante un ajetreado camino. Trabajar con EUDiF para desarrollar la estructura de gobierno de África 2.0 España y las capacidades de acompañamiento de los miembros de FORIM fortalece a ambas organizaciones para aventurarse en áreas de trabajo más amplias a largo plazo.

EUDiF seguirá aprovechando el aprendizaje entre pares y en cascada y creando recursos para ayudar a los médicos a profesionalizarse.

En EUDiF codiseñamos acciones con nuestros socios de la diáspora para impulsar su propio trabajo de profesionalización, ya que todos lo están haciendo de una forma u otra. Me encanta acompañar a las organizaciones de la diáspora y adaptar nuestro apoyo a cada una de ellas. Durante estos viajes recurrimos a nuestra red y a nuestros recursos de conocimiento y nos adaptamos a cada caso. No dejan de impresionarme la visión, las capacidades y el compromiso que las organizaciones de la diáspora aportan al mundo del desarrollo.

- Hala Tarabay, EUDiF



Más información



Recomendaciones para la diáspora (2021)

Entre noviembre de 2019 y marzo de 2021, EUDiF organizó una serie de consultas participativas sobre la diáspora en toda Europa con 68 organizaciones y redes de la diáspora. Esta lista resume las recomendaciones que surgieron sobre cómo mejorar el compromiso de la diáspora para el desarrollo y la integración. Para consultar el informe completo de las consultas individuales, siga leyendo aquí:

- ▶ [Consulta a la diáspora: Europa del Sur, Central y Oriental](#)
- ▶ [Consulta a la diáspora: Europa del Norte](#)
- ▶ [Consulta a la diáspora: Europa Occidental](#)
- ▶ [Consulta a la diáspora: Sudoeste de Europa](#)



Por un mejor conocimiento de las organizaciones de la sociedad civil en Europa (2023)

Este libro blanco pretende trabajar por un mejor reconocimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC): iniciativas privadas de los ciudadanos de compromiso colectivo en organizaciones instituidas o movimientos informales.



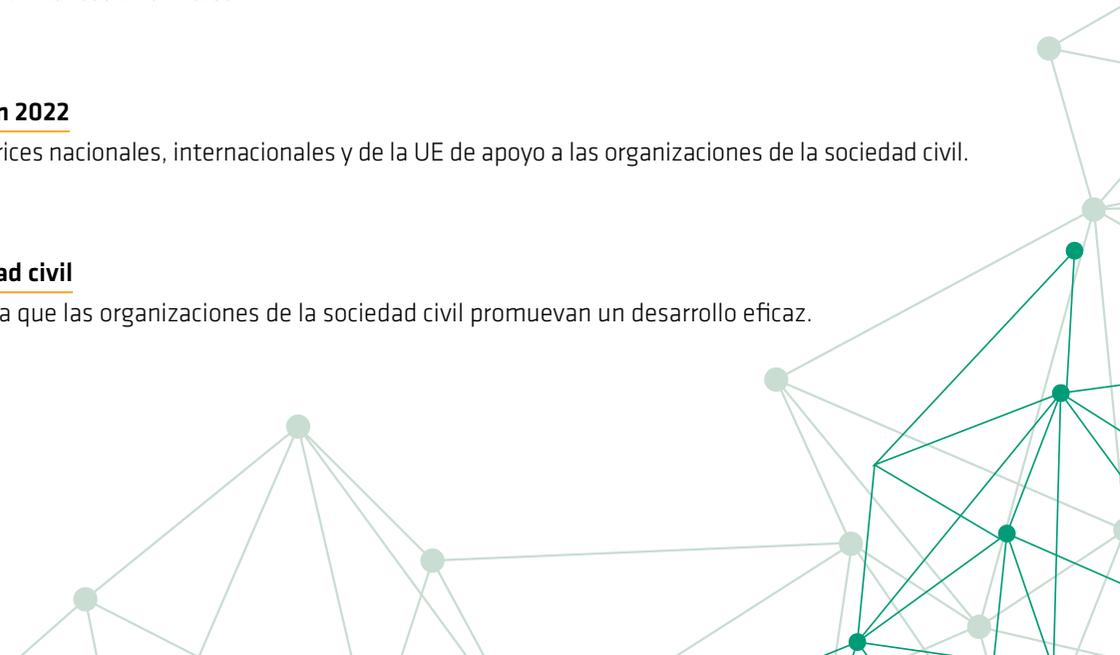
La sociedad civil europea: Aún bajo presión - Actualización 2022

Entre otras cosas, el informe presenta herramientas y directrices nacionales, internacionales y de la UE de apoyo a las organizaciones de la sociedad civil.



Nuevas herramientas para mejorar la eficacia de la sociedad civil

En este sitio web, CONCORD ofrece varias herramientas para que las organizaciones de la sociedad civil promuevan un desarrollo eficaz.





La evolución futura de la sociedad civil en la Unión Europea de aquí a 2030 (2017)

En este informe, el Centro de Información, Cooperación y Desarrollo de las ONG y la Red Europea de Asociaciones Nacionales de la Sociedad Civil analizan los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones de la sociedad civil en Europa y la creciente tendencia a la profesionalización como respuesta a los mismos.



Herramientas de evaluación organizacional (2017)

INTRAC para la Sociedad Civil desarrolló una guía de evaluación organizacional y herramientas para evaluar las capacidades de las organizaciones y planificar acciones de desarrollo de capacidades basadas en los resultados.



Materiales de orientación del Estándar Global - 12 Compromisos para una rendición de cuentas dinámica (2017)

Los materiales de orientación ofrecen consejos prácticos sobre cómo utilizar la Norma Mundial a diversas partes interesadas, como OSC individuales, responsables políticos y financiadores.



Gestión de las OSC Herramientas prácticas para el análisis del desarrollo organizacional (2011, TACSO)

El objetivo del manual es aumentar las capacidades internas de las OSC para una acción más eficaz.



European Union Global Diaspora Facility

European Union Global Diaspora Facility

ICMPD
Rue Belliard 159
1040 Brussels
Belgium



www.diasporafordevelopment.eu



EU-diaspora@icmpd.org



[@diaspora4devEU](https://twitter.com/diaspora4devEU)

© - 2023 - ICMPD. Todos los derechos reservados. Licencia para la Unión Europea bajo condiciones.

Esta publicación ha sido financiada por la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de EUDiF y no refleja necesariamente las opiniones de ICMPD ni de la Unión Europea.

Cita: Tarabay H., (2023). Empowering diaspora organisations: Professionalisation through governance, leadership and project management. EUDiF Learning by doing publication, Brussels: ICMPD.

Financiado por
la Unión Europea



Implementado por

