TAYTALO

TOOL FOR ASSESSMENT OF TRANSFORMATIVE LOCALISATION

HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE LA LOCALIZACIÓN TRANSFORMADORA PARA ONG

PAZ
Asamblea de Cooperación por la Paz

Diseño de la herramienta:
ACPP en colaboración con sus organizaciones socias
en Níger y Palestina: DIKO, PARC, PHG, PSCCW y con apoyo
de Fernando Almansa - www.fernandoalmansa.com.

Financiación:
eLankidetza - Agencia Vasca de Cooperación y Solidaridad.

Diseño y maquetación del documento:
Teresa Almansa - www.teresalmansa.com

Licencia de uso del documento:



ÍNDICE
DE CONTENIDOS

El TARTALO en la mitología vasca	3
Introducción	4
Marco conceptual	5
Estructura de TARTALO	8
¿Cómo usar TARTALO?	11

EL TARTALO
EN LA MITOLOGÍA VASCA

Tartalo es un personaje de la mitología vasca: un gigante tuerto de fuerza descomunal que habita en cuevas de alta montaña, principalmente en las sierras de Navarra y Gipuzkoa, y que devora a ovejas y pastores incautos que se adentran en su territorio.

La herramienta TARTALO comparte con este personaje su gran tamaño —con 70 elementos de análisis— y el ojo único de su imagen, que simboliza una mirada profunda sobre las prácticas de las organizaciones. Sin embargo, su propósito es mucho más amable: no busca clasificar ni fiscalizar, sino abrir un espacio honesto de reflexión que permita pasar del discurso a la práctica y avanzar hacia una cooperación más horizontal, corresponsable y transformadora.

INTRODUCCIÓN

Esta herramienta ha sido desarrollada por ACPP con el apoyo de Fernando Almansa, en el marco de un Convenio de Acción Humanitaria en Níger financiado por eLankidetza. Se concibe **no solo como un instrumento de medición**, sino también como una **herramienta de reflexión crítica y de impulso al cambio organizacional y sectorial dentro de la cooperación internacional solidaria**[1]. Su finalidad es identificar brechas, generar aprendizajes y acompañar procesos de transformación reales en las prácticas de las organizaciones. Está dirigida tanto a Organizaciones Locales o Nacionales (OLN) como a ONG Internacionales (ONGI), para que puedan valorar su grado de avance en materia de Localización Transformadora.

La herramienta TARTALO se ha desarrollado a partir de los avances conceptuales generados en los últimos años en torno a la Localización Transformadora y la Soberanía Humanitaria, así como de experiencias ampliamente documentadas en distintos contextos. Las reflexiones y aprendizajes impulsados por ACPP y sus organizaciones socias —particularmente en Níger y Palestina—, junto con las aportaciones de eLankidetza, la Coordinadora Estatal de ONGD y la AECID, han constituido insumos clave para su desarrollo. TARTALO representa una continuidad y profundización de las herramientas HEVAPARC y TAHUSO, desarrolladas por Fernando Almansa con el apoyo de eLankidetza y de diversas ONG implicadas en procesos de mejora de la Participación, la Rendición de Cuentas y la Soberanía Humanitaria.

1 La cooperación Internacional Solidaria incluye la cooperación al desarrollo, la acción humanitaria y los programas internacionales de Paz, que tienen su base en la solidaridad y justicia entre los pueblos.

MARCO CONCEPTUAL

La herramienta TARTALO se construye sobre un largo recorrido de evolución conceptual, experiencias y herramientas que la preceden, al mismo tiempo que aporta un nuevo enfoque. **Su marco se fundamenta en la Localización Transformadora y la Soberanía Humanitaria**, dos formulaciones de un mismo horizonte: **reconocer la autoridad de las poblaciones y de sus organizaciones y garantizar su capacidad efectiva para decidir sobre las estrategias y acciones que les afectan**. La diferencia entre ambas reside principalmente en el punto de partida. La Localización Transformadora plantea esta transformación desde los cambios que deben producirse en las ONG, en sus relaciones y en el sistema de cooperación; la Soberanía Humanitaria parte directamente del derecho, la autoridad y la agencia de las comunidades y las personas. No obstante, ambos conceptos se contienen y se refuerzan mutuamente: la Localización Transformadora incorpora la soberanía de las poblaciones, mientras que la Soberanía Humanitaria implica necesariamente una transformación de las organizaciones y del sistema de cooperación.

La herramienta reconoce y recoge los principales elementos que han estructurado la evolución de la localización en el marco del Grand Bargain, entre ellos la financiación, la coordinación, el fortalecimiento de capacidades, las alianzas equitativas, el liderazgo local, la financiación de calidad, la participación de las comunidades afectadas y la gestión de riesgos. Sin embargo, **TARTALO** va más allá de este marco al incorporar una perspectiva transformadora centrada en las relaciones de poder, la autoridad y la participación efectiva de las poblaciones, los partenariados estratégicos, la gestión compartida del conocimiento, el cambio estructural del sistema de cooperación, el género y la sostenibilidad de la financiación. De este modo, **no se limita a medir una mayor presencia o participación de los actores locales, sino que analiza en qué medida las prácticas de las organizaciones reconocen la autoridad y la capacidad de decisión de las poblaciones y contribuyen a una transformación real del sistema de cooperación internacional solidaria**.

Así, los principales conceptos sobre los que se base y se construye TARTALO son:

LOCALIZACIÓN TRANSFORMADORA:

Proceso de transformación de las relaciones de poder y de la toma de decisiones dentro del sistema de Solidaridad Internacional en el que se reconoce la legitimidad y autoridad de las personas y de sus organizaciones sobre las estrategias que afectan a sus comunidades. Se trata de un compromiso político para lograr una cooperación más ética, más justa y solidaria, donde el rol de las ONG internacionales se redefine, incidiendo sobre el propio sistema y acompañando procesos para el liderazgo de los actores locales y nacionales sin sustituirlos ni desplazarlos.

SOBERANÍA HUMANITARIA:

Derecho y capacidad efectiva de las poblaciones sujeto de la acción humanitaria y de sus organizaciones locales-nacionales a decidir y definir los criterios, estrategias y acciones de forma participativa, inclusiva, autónoma y responsable; y ejercitar la plena rendición de cuentas de todos los actores humanitarios que intervienen ante dicha población. Por extensión este concepto se aplica a los ámbitos de Desarrollo y Paz.

COOPERACIÓN SOLIDARIA INTERNACIONAL:

Entendida como todas aquellas acciones de cooperación internacional basadas en principios éticos de Humanidad, Justicia, Paz y Solidaridad, abarcando los tres grandes pilares de cooperación: Acción Humanitaria, Desarrollo y Paz.

AUTORIDAD DE LA POBLACIÓN SUJETO:

La población sujeto de la cooperación internacional solidaria, como autora de su propia vida y realidad, tiene "auctoritas" y "agencia" para decidir plenamente sobre los aspectos clave de la cooperación que les concierne.

PARTICIPACIÓN TRANSFORMADORA:

Proceso de participación y rendición de cuentas entendida como proceso de empoderamiento, respeto, dignidad, derechos y ciudadanía. Implica la posibilidad y capacidad efectiva de la población sujeto de participar de forma transformadora en todo el ciclo de gestión de la acción humanitaria, de desarrollo o de construcción de la Paz. Se distingue de la Participación Operativa o Instrumental, entendida como involucración en actividades concretas en el ámbito de un proyecto y como proceso facilitador para la realización del proyecto. La línea divisoria entre las dos es la capacidad de toma de decisión de las poblaciones sujeto sobre los programas de cooperación solidaria.

RENDICIÓN DE CUENTAS:

El legítimo derecho de las poblaciones sujeto a tener acceso completo, puntual, fiable y de forma comprensible y asequible, a toda la información relativa a la acción de cooperación internacional solidaria que les concierne, tanto en lo referente a su diseño e implementación, como en la evaluación y aprendizaje.

ESTRUCTURA DE TARTALO

El TARTALO, se estructura en varias fases diferenciadas:



FASE 1:
Diagnóstico analítico

Identificación profunda del grado de avance de la organización en la Localización Transformadora basada en 6 parámetros claves, 22 componentes y 70 elementos.



El resultado: ILT

Obtención del Índice de Localización transformadora, una visión panorámica de déficits y capacidades.



FASE 2:
Plan de acción

Hoja de ruta orientada a consolidar buenas prácticas y superar los déficits organizacionales en materia de Localización Transformadora detectados en el diagnóstico.

EL ECOSISTEMA DE TARTALO



La herramienta se estructura en torno a **seis grandes parámetros básicos**[2] de la Localización Transformadora, entendidos como los grandes ámbitos o "cajones" que organizan la evaluación. Cada parámetro se divide en **componentes**, que agrupan aspectos más concretos dentro de ese ámbito. A su vez, los componentes se desglosan en 70 **elementos**, formulados como preguntas guía que permiten aterrizar y hacer operativos los parámetros y componentes, facilitando su análisis y valoración.

2 La contextualización sociocultural, política y organizativa se integra de manera transversal en los seis parámetros de la herramienta, al considerarse un elemento que condiciona y atraviesa todos los ámbitos de la Localización Transformadora.

	PARÁMETROS	COMPONENTES
1	**Partenariados estratégicos**	1.1. Visión, valores compartidos, posición política y reconocimiento de singularidades 1.2. Estrategia compartida 1.3. Recorrido temporal 1.4. Transparencia, rendición de cuentas y confidencialidad 1.5. Capacidad de decisión 1.6. Gestión de riesgos 1.7. Cuidados y espacios de diálogo
2	**Autoridad y participación transformadora**	2.1. Reconocimiento de la soberanía y autoridad de la población 2.2. Transparencia y rendición de cuentas a la población 2.3. Procesos inclusivos 2.4. Enfoque de procesos - (compromiso) 2.5. Cultura participativa y articulación social
3	**Capacidades y gestión del conocimiento**	3.1. Desarrollo organizacional 3.2. Saberes del territorio
4	**Cambio estructural del sistema de cooperación solidaria**	4.1. Transformación organizacional 4.2. Liderazgo de las ONG 4.3. Incidencia
5	**Género**	5.1. Liderazgo y poder 5.2. Participación transformadora
6	**Financiación**	6.1. Asignación de recursos específicos para la localización transformadora 6.2. Distribución y gestión de recursos financieros 6.3. Sostenibilidad e impacto

¿CÓMO USAR TARTALO?

TARTALO es una herramienta flexible y adaptable a las características de cada organización. Permite realizar un diagnóstico del grado de avance en Localización Transformadora y, a partir de sus resultados, elaborar un plan de acción. El diagnóstico se plantea como una autoevaluación participativa basada en un sistema de puntuación cuyo objetivo principal es promover una reflexión argumentada y un diálogo interno sobre las prácticas de la organización.

ANTES DE EMPEZAR: CÓMO ORGANIZAR EL PROCESO

Antes de iniciar el proceso es importante **definir cómo se va a desarrollar**. La aplicación de TARTALO puede ajustarse al contexto, las necesidades y el tiempo disponible de cada organización. Esta flexibilidad permite decidir desde qué perspectiva se realizará el ejercicio, qué alcance y nivel de profundidad tendrá, quiénes participarán y cómo se organizarán los tiempos.

¿Desde qué perspectiva se aplica TARTALO?

Es importante acordar y delimitar con claridad, antes de iniciar el proceso, qué realidad se va a analizar y desde qué perspectiva, de manera que las valoraciones realizadas a lo largo del ejercicio se refieran a una misma realidad.

> TARTALO está dirigida tanto a Organizaciones Locales o Nacionales (OLN) como a ONG Internacionales (ONGI). **Salvo que se indique expresamente lo contrario, sus elementos de análisis son aplicables a ambos tipos de organizaciones**. Algunos elementos abordan específicamente prácticas o responsabilidades de las ONGI y aparecen identificados de forma diferenciada. Aunque estos elementos no sean aplicables al diagnóstico que realice una OLN, pueden servir para promover el diálogo con sus organizaciones socias o la reflexión e incidencia en el sector. El anexo **Orientaciones para la facilitación** ofrece pautas específicas para la comprensión de los distintos elementos.

> **TARTALO puede aplicarse** al conjunto de una organización; a un equipo, área geográfica o área de intervención concreta; o de forma compartida entre varias organizaciones que trabajan en un mismo territorio. También puede utilizarse para analizar una relación de partenariado entre dos o más organizaciones, por lo que dependiendo de qué relaciones se estén analizando se pueden obtener diferentes resultados.

¿Con qué alcance y nivel de profundidad se aplica TARTALO?

TARTALO permite adaptar tanto el alcance como el nivel de profundidad con el que se desarrolla el proceso, en función de sus objetivos y de las necesidades de cada organización.

En cuanto al alcance, la aplicación completa de TARTALO comprende sus **6 parámetros, 22 componentes y 70 elementos de análisis, ofreciendo una mirada integral** sobre las distintas dimensiones de la Localización Transformadora. También es posible realizar una **aplicación focalizada en uno o varios parámetros**, cuando se quiera profundizar específicamente en determinados ámbitos. En este caso, los resultados deben interpretarse teniendo en cuenta que no representan un diagnóstico integral de la Localización Transformadora.

En cuanto al nivel de profundidad, el diagnóstico puede realizarse analizando y valorando cada uno de los **70 elementos**, o de forma abreviada, realizando la valoración directamente sobre los **22 componentes**. En esta segunda modalidad, los elementos y sus preguntas orientativas pueden utilizarse como referencia para alimentar la reflexión y el debate, sin necesidad de valorarlos individualmente. Esta opción permite agilizar el proceso, aunque ofrece un diagnóstico menos detallado que el realizado a partir de los 70 elementos.

Ambas opciones pueden combinarse en función del objetivo del proceso. Por ejemplo, se puede trabajar únicamente sobre determinados parámetros manteniendo el análisis detallado de sus elementos, o abordar los seis parámetros realizando la valoración directamente a nivel de componente.

¿Quién debe participar y cómo se facilita el proceso?

Se recomienda contar con un **grupo plural, que conozca bien la organización y reúna diferentes perfiles, funciones y perspectivas**. Es importante incluir también a personas con responsabilidades directivas y capacidad de decisión, para favorecer que las reflexiones y propuestas que surjan del proceso puedan traducirse en cambios organizacionales. Como referencia, se recomienda la participación de al menos 8 personas.

No todas las personas tienen que participar necesariamente con la misma intensidad en todas las partes del proceso. En función de los parámetros o cuestiones que se trabajen, pueden incorporarse personas con conocimientos o responsabilidades específicas, procurando al mismo tiempo mantener un grupo estable que dé continuidad al proceso y facilite una mirada de conjunto.

TARTALO puede aplicarse con facilitación interna o externa a la organización. En ambos casos, se recomienda que una persona asuma claramente esta función para acompañar el desarrollo del proceso: facilitar la comprensión de los conceptos y de la metodología, favorecer la participación y el contraste de perspectivas, dirigir las discusiones, gestionar los debates que puedan resultar sensibles y contribuir a una adecuada gestión del tiempo y a la confidencialidad del proceso.

¿Cuánto tiempo requiere el proceso?

El tiempo necesario dependerá del alcance y del nivel de profundidad elegidos. Antes de comenzar, es importante acordar cuánto tiempo se dedicará al proceso y cómo se distribuirá entre sus distintas fases. Como referencia, para una aplicación completa de TARTALO se recomienda disponer de **al menos tres jornadas completas**, para la realización del diagnóstico y la elaboración del Plan de Acción.

Es importante no comprimir excesivamente el proceso. El principal valor de TARTALO reside en la reflexión, el diálogo y el contraste de perspectivas que sustentan las valoraciones y permiten identificar y acordar cambios. Una dedicación insuficiente puede limitar la profundidad del debate o dejar fuera cuestiones relevantes.

El trabajo **no tiene que concentrarse necesariamente en jornadas consecutivas**. Puede distribuirse en varias sesiones más cortas —por ejemplo, trabajando uno o varios parámetros en cada sesión—, lo que puede facilitar la participación y permitir abordar las discusiones con mayor profundidad.

FASE 1. DIAGNÓSTICO ANALÍTICO

Antes de iniciar el diagnóstico, es importante dedicar un espacio a presentar y aclarar el marco conceptual de la Localización Transformadora en el que se basa TARTALO, así como el objetivo y la metodología del proceso.

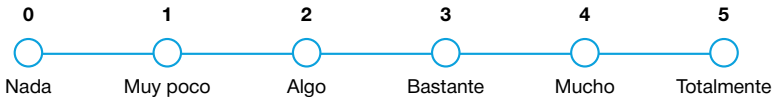
¿Cómo se realiza el diagnóstico?

Según el tamaño del equipo, las personas participantes pueden organizarse en subgrupos para analizar distintos parámetros y facilitar la discusión. Si es la primera vez que se utiliza la herramienta, se recomienda comenzar con un único parámetro trabajado conjuntamente por todo el equipo, de modo que se comprenda bien la dinámica. Una vez que el equipo esté familiarizado con la metodología, los demás parámetros pueden distribuirse entre varios subgrupos.

En todos los casos, las valoraciones deben ponerse después en común y la puntuación final validarse en plenaria.

Escala de valoración

El diagnóstico se realiza a partir del análisis de los elementos de TARTALO. El análisis de cada elemento se concreta en una valoración mediante una escala numérica de 0 a 5, acompañada de su correspondiente justificación, evidencias y de la identificación de posibles aspectos de mejora.



Criterios para realizar la valoración:

123

Utilizar Números Enteros:

Las puntuaciones deben expresarse con números enteros para favorecer el debate y evitar acuerdos rápidos que no hayan sido suficientemente argumentados.



Mantener la perspectiva de la población sujeto

Valorar cómo las prácticas analizadas reconocen la autoridad, participación y capacidad de decisión de la población sujeto, y no solo la perspectiva de la organización.



Justificar cada puntuación

En la columna “Justificación de la puntuación” deben recogerse las razones y evidencias que sustentan la valoración, de manera que pueda revisarse y comprenderse posteriormente.



Anotar las ideas iniciales de mejora

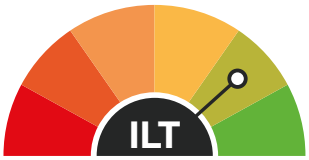
En la columna “Identificación de aspectos a trabajar” deben registrarse los aspectos que sería necesario mejorar en cada elemento, ya que servirán como base para elaborar el Plan de Acción.

El **objetivo del ejercicio no es asignar una puntuación, sino promover una discusión argumentada** sobre cada uno de los elementos, favoreciendo el diálogo y el intercambio de perspectivas entre los miembros de la organización. Para que el ejercicio resulte útil, es importante favorecer un diálogo honesto y transparente, que permita reconocer avances, dificultades, desacuerdos y aspectos que requieren cambios. TARTALO está orientada a la reflexión y la mejora, no a la evaluación externa de la organización.

¿Cómo interpretar los resultados?

Una vez completadas las valoraciones y sus notas explicativas, los resultados se representan mediante gráficos que ofrecen una visión panorámica de los componentes y parámetros que requieren mayor atención.

La media de los resultados obtenidos en los 6 parámetros será el **Índice de Localización Transformadora, ILT**. Este índice varía entre 0 y 5, siguiendo la escala de las puntuaciones.



FASE 2. PLAN DE ACCIÓN

Una vez finalizado el diagnóstico, la segunda fase consiste en **elaborar un Plan de Acción a partir de los aspectos de mejora identificados**. El apartado «**Identificación de aspectos a trabajar**» recoge las ideas señaladas durante el diagnóstico y sirve como punto de partida para definir los cambios que la organización quiere impulsar.

El Plan de Acción puede construirse de dos maneras: **a partir de los 22 componentes**, tomando como referencia los elementos analizados, o mediante la **definición de objetivos generales vinculados a los seis parámetros**. En este segundo caso, primero se formulan los objetivos y, a partir de ellos, se concretan las acciones necesarias para alcanzarlos.

Para cada componente u objetivo se establece **la puntuación que se desea alcanzar, reflejando así la priorización que la organización hace de los cambios identificados**, y se definen las acciones necesarias para avanzar hacia ella. Conviene diferenciar entre acciones a corto plazo y acciones a medio o largo plazo, definiendo previamente el horizonte temporal correspondiente a cada periodo.

Por su vocación transformadora, el **Plan de Acción debe traducirse en cambios concretos en las prácticas, estructuras, relaciones y procesos de toma de decisiones de la organización**. Por ello, los compromisos y cambios acordados deben integrarse en los documentos estratégicos de la organización y contar con mecanismos que permitan impulsar su implementación y seguimiento. Cuando los cambios identificados afecten a prioridades o planteamientos estratégicos, deberán conducir también a la revisión y actualización de dichos documentos.

Para orientar la elaboración del Plan de Acción, puede resultar útil responder a las siguientes preguntas:

¿Por qué?
Prioridad

Determina la urgencia y relevancia basada en los déficits del diagnóstico. Evitar acciones sin priorización clara.

¿Qué?
Actividades

Define las acciones concretas. Orientadas a consolidar buenas prácticas y superar brechas.

¿Cómo?
Ejecución

Establece la forma de implementar y los recursos necesarios asignados.

¿Cuándo?
Tiempos

Horizonte temporal: corto plazo (~6 meses) y medio-largo plazo (6 meses - 2 años).

Condicionantes para el Éxito del Plan de Acción:



FOCALIZACIÓN

Definir pocas acciones, pero muy bien priorizadas (no intentar abarcar todos los componentes a la vez).



VIABILIDAD

Asignación obligatoria y realista de recursos. Sin recursos, no hay plan.



MONITOREO

Seguimiento constante de la efectividad de las actividades establecidas.



INSTITUCIONALIZACIÓN

Integración total del Plan de Acción en los planes estratégicos generales de la organización.

TAYTALO

TOOL FOR ASSESSMENT OF TRANSFORMATIVE LOCALISATION

ESCANEA EL CÓDIGO QR PARA ACCEDER A LA HERRAMIENTA Y A OTROS RECURSOS SOBRE LOCALIZACIÓN TRANSFORMADORA

PAZ Asamblea de Cooperación por la Paz

DIKO

PARC

Palestinian Hydrology Group

LANKIDETZARAKO ETA ELKARTASUNERAKO EUSKAL AGENTZIA
AGENCIA VASCA DE COOPERACIÓN Y SOLIDARIDAD

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO