

Guía para la asociación

Herramientas prácticas para el uso de los socios del Norte y del Sur

Bajo la coordinación de Clémence Pajot, Coordination SUD

La asociación constituye hoy un valor central para numerosas ONG francesas que se dieron como misión promover, acompañar y apoyar dinámicas y acciones locales en los países del Sur y el Este. Sin embargo, constatan un desfase persistente entre una visión a menudo idealizada de la asociación y la relación compleja y a veces mal dominada en la realidad.

Esta guía se concibió para acompañar a las ONG francesas y a sus socios del Sur y el Este en sus reflexiones y sus prácticas de asociación. Resultante de la capitalización de las experiencias de ONG, aporta elementos de reflexión y herramientas metodológicas útiles para mejorar prácticas en tres ámbitos: la definición de una estrategia de asociación, el fortalecimiento de capacidades en el marco de una asociación, y la contractualización.



Creada en 1994, Coordination SUD reúne hoy a más de un centenar de ONG francesas de solidaridad internacional en el marco de la confederación que conforma junto a los seis colectivos que la componen (Clong-Volontariat, Coordination d'Agen, Crid, Cnajep, Forim, Groupe Initiatives) y a sus 25 ONG adherentes directas.

Coordination SUD garantiza una doble misión de apoyo y de fortalecimiento de las ONG francesas de solidaridad internacional, así como de representación y promoción de sus valores y de sus posiciones ante las instituciones públicas o privadas en Francia y en el extranjero.

Coordination SUD – Solidarité Urgence Développement
14, passage Dubail – 75010 Paris
Tél. : 01 44 72 93 72 – Fax: 01 44 72 93 73

sud@coordinationsud.org

www.coordinationsud.org

n° ISBN: 2-9524132-2-3

Guía para la asociación

Herramientas prácticas
para el uso
de los socios
del Norte y
del Sur

Guía para la asociación

**Herramientas prácticas
para el uso
de los socios
del Norte y
del Sur**

Coordinación: Clémence Pajot (Coordination SUD)
Agradecimientos al Comité editorial: Nicole Dagnino (ERM),
Sandrine Auneau Berret
(Coordination SUD) et Luca Secci (CSF),
así como al conjunto de los participantes,
animadores y líderes de los talleres de
capitalización que se desarrollaron de octubre
a diciembre del 2005

© Coordination SUD
ISBN: 2-9524132-2-3
Depósito legal junio del 2006

Versión en Español
Asociación Chilena de ONGs ACCIÓN
Edición: Viviane Castro y Alicia Sánchez
Diagramación: Rodrigo Calderón
Impresión: MG Comunicaciones / www.mgcomunicaciones.cl
ISBN: 978-956-8735-01-2

Índice

Introducción.....	5
Estrategia de asociación	
Enfoques y prácticas de la asociación en las ONG francesas.....	9
Herramientas para la definición de una estrategia.....	13
Fortalecimiento de las capacidades y asociación	
Marco de reflexión sobre el fortalecimiento de un socio.....	23
Metodología para el fortalecimiento de un socio.....	29
Establecimiento de convenios de asociación	
Presentación de las distintas herramientas: lo que está en juego y los límites.....	40
Modelo de contrato.....	44
Modelo de convenio marco.....	46
Anexos	
Bibliografía.....	50
Glosario.....	52

Introducción

Con la voluntad de salir de la lógica asistencialista y la evolución de los enfoques de desarrollo en la década de los 70, nació en las ONG francesas el concepto de asociación. La aparición, la organización y la profesionalización progresiva de numerosos actores de la sociedad civil de los países del Sur y del Este cuestionaron el intervencionismo dirigista de las ONG del Norte. Como operadores directos de acciones de desarrollo, las ONG francesas hicieron evolucionar poco a poco su papel hacia el de acompañante de acciones y de dinámicas de desarrollo.

Desde el principio de la década de los 90, las ONG del Norte y sus socios del Sur y del Este transforman, poco a poco, alianzas muy operativas en relaciones más estratégicas a fin de influir, por ejemplo, sobre la definición de políticas nacionales e internacionales. Nuevas alianzas surgen, como en los recientes foros sociales mundiales donde las ONG del Norte y sus socios se comprometieron conjuntamente en redes internacionales, con el objetivo de influir en las políticas de universalización.

La potenciación de nuevas formas de cooperación (cooperación descentralizada, programas multiactores, cooperación Sur-Sur) lleva también a las ONG francesas a hacer evolucionar sus prácticas, desempeñando un papel de mediador entre actores sociales de la misma naturaleza al Norte y al Sur o al Este. Más globalmente, en el contexto del fortalecimiento progresivo de las sociedades civiles del Sur y de la desconcentración y disminución de los financiamientos públicos franceses y europeos que pasan por las asociaciones de desarrollo, lo que se pone en cuestión es su estrategia completa de posicionamiento en sus acciones de solidaridad internacional.

Ante estas evoluciones, y constatando algunas debilidades, las ONG francesas buscan conocer mejor, reforzar y evaluar sus relaciones de asociación; buscan definir y explicitar mejor sus estrategias.

Presentación de la guía

Con el fin de acompañar a las ONG francesas y a sus socios del Sur y del Este en sus reflexiones sobre sus prácticas de asociación, Coordinación SUD animó varios talleres de reflexión en 2004 y 2005 que resultaron en la identificación de 3 ejes prioritarios: la definición de una estrategia de asociación, el refuerzo de capacidades en la asociación y el establecimiento de convenios.

Cuatro talleres de capitalización en dos medias jornadas reunieron en total a 36 representantes de ONG francesas y extranjeras¹ entre septiembre y diciembre de 2005. Cada taller fue preparado y animado por el representante de una ONG francesa,

¹AFVP, Agir ici, ALCS (Maroc), ASMAE, CCFD, CEFRAP (Burkina Faso), CIMADE, Cirque pour tous, COSEFEB, Consultants sans frontières, Enda Graf, Enfants réfugiés du Monde, Fédération Peuples Solidaires, Gret, Hed Tamat (Niger), Handicap International, Inter Aide, Partage, Scouts et guides de France, Secours Catholique-Caritas France, SIPAR.

líder del taller y con un asesor de la asociación Consultants Sans Frontières.

Los métodos propuestos aquí son, pues, el resultado de la capitalización de experiencias de las ONG que participaron en el proceso, lo que constituye el interés y la riqueza de los métodos propuestos y a la vez una limitante, en la medida que la guía se basa exclusivamente en la capitalización de los métodos de las ONG presentes en estos talleres.

Esta guía metodológica está dirigida prioritariamente a los actores del desarrollo comprometidos en una relación de asociación.² Propone elementos de reflexión y herramientas metodológicas simples, para mejorar las prácticas en tres ámbitos:

- **La definición de una estrategia de asociación.** Se observan en las ONG francesas distintas visiones de la asociación, reflejo de la gran diversidad y heterogeneidad del sector de la solidaridad internacional en el país. Sus enfoques de la asociación dependen no sólo de su visión, sino también de las situaciones específicas y contextos de los países del Sur y del Este en los cuales éstas se producen. Van desde una dimensión operativa a una relación mucho más estratégica, es decir, de una relación en general a corto plazo para la realización de un proyecto, a una alianza para la implementación de un proyecto político o social.

La guía propone una metodología simple para orientar la decisión de la elección de un socio, con el fin de sistematizar un planteamiento internamente, tomando en cuenta, al mismo tiempo, contextos de intervención distintos.

- **Fortalecimiento de capacidades en el marco de una asociación.** Para las ONG francesas, el fortalecimiento de capacidades está muy vinculado a la asociación y representa, a menudo, un aspecto del proyecto dirigido a los beneficiarios. Sin embargo, el fortalecimiento de capacidades requiere de habilidades específicas, y de una estrategia clara. Es difícil, por ejemplo, perseguir objetivos de resultado en un proyecto y, a la vez, acompañar en paralelo a su socio en la adquisición de una verdadera autonomía.

La guía aporta elementos para la reflexión sobre el apoyo a un socio en la evaluación de sus necesidades y en la implementación de sus programas de fortalecimiento de capacidades. Analiza los distintos objetivos perseguidos por el fortalecimiento de capacidades, se interroga sobre el lugar de la organización de apoyo y la relación entre la organización de apoyo y la organización reforzada. Presenta, finalmente, las distintas etapas del fortalecimiento de capacidades, así como las principales herramientas que pueden utilizarse en este marco.

- **Establecimiento de convenios de asociación.** En la práctica, hoy pocas ONG formalizan sus acuerdos con sus socios del Sur y del Este, pero son numerosas las que expresan esa necesidad. Las asociaciones pueden ser muy formalizadas, a través de un convenio-marco o de un contrato, o al contrario, muy poco formalizadas y negociadas de manera continua. La guía recuerda lo que está en juego y los límites del establecimiento de convenios. Propone dos acuerdos tipo: un convenio marco y un contrato, que podrán ser adaptados fácilmente y utilizados por las ONG y sus socios.

²En el marco de un Convenio de Asociación entre Coordinación SUD y la Asociación Chilena de ONGs ACCIÓN, esta última realizó traducción y edición de la versión de la Guía en español.

Estrategia de Asociación

Enfoques y prácticas de asociación en las ONG francesas

¿Qué es una asociación?

La identidad de las ONG encuentra sus fundamentos en fuertes valores como la solidaridad, la ética, el compromiso, etcétera, de los cuales derivan sus enfoques de la cooperación y sus misiones. La asociación constituye un elemento importante de su identidad.

La visión de la asociación de cuatro ONG francesas

Para el **GRET**, la asociación designa la relación con organizaciones comparables a la suya, que disponen de autonomía financiera, con quienes comparten una visión política y desean desarrollar relaciones duraderas, más allá de las colaboraciones operacionales. En cambio, las colaboraciones regulares con una estructura no se consideran inevitablemente como asociaciones.

La asociación se define en el **CCFD** como un proceso dinámico de acompañamiento recíproco que se extiende por varios años, fundado sobre el hecho de compartir referencias y valores comunes. Los proyectos no son un fin en sí, sino que se consideran como soportes a la relación de asociación.

La cooperación de **Vsf-Cicda** está pensada básicamente como una participación técnica y metodológica, anclada en el nivel local ante socios nacionales al servicio de dinámicas de cambio social y político más amplias.

Este enfoque de la cooperación¹ corresponde en paralelo a una evolución de su práctica, que del papel de operador directo de acciones de desarrollo, pasa poco a poco al de acompañante de acciones y dinámicas de desarrollo, respondiendo así a la emergencia, a la organización y a la profesionalización de muchos actores de la sociedad civil de los países de cooperación.

El planteamiento de **Handicap International (HI)** en la implementación de sus acciones es favorecer, en la medida de lo posible, la asociación como modo de colaboración. Para HI, la asociación está constituida de una relación y de proyectos; los proyectos pueden ser destinados a un tercero o a uno de los socios. La coherencia de este conjunto está constituida y preservada por un marco institucional y contractual. La asociación solo existe con estos tres constituyentes, es decir, en la conjugación de una relación de proyectos y de un marco, cualquiera que éstos sean. Se puede distinguir entre unos y otros para entender mejor las cosas, pero no se les puede separar sin abandonar el concepto de asociación. Concretamente, eso implica que existe una fuerte interdependencia entre los proyectos, la relación y el marco y que es necesario interesarse por el conjunto para entender y desarrollar asociaciones.

A pesar de una diversidad de enfoques y prácticas, las ONG francesas concuerdan en torno a una definición muy consensuada de las asociaciones²

© *La asociación es una relación entre dos o varios organismos para la implementación de un proyecto, que se funda sobre la cooperación, respetando la igualdad de poder de las partes y basándose sobre el intercambio, la confianza, el respeto de los compromisos, la transparencia y la reciprocidad. Es un proceso dinámico que debe perdurar en el tiempo, sobre capacidades/habilidades determinadas y una visión compartida de un objetivo de solidaridad internacional.*

En esta definición, el proyecto (de desarrollo, educación para el desarrollo, defensa, etcétera) se toma en un sentido amplio. Globalmente, en la práctica de las ONG francesas se distingue a las asociaciones específicas, acordadas para la implementación de un proyecto operacional, de las asociaciones más estratégicas, construidas alrededor de un proyecto político.

¹CUBILLOS Carlos y APPOLIN Frédéric, 2004.

²La plataforma Europa de Coordination SUD ha sido encargada en 2004 por el grupo de trabajo « Funding development and Relief » (FDR) de Concord, de profundizar en la cuestión de la definición de una asociación Norte/Sur de calidad. Este trabajo llegó a proponer una definición, así como criterios de calidad de las asociaciones.

Naturaleza de las asociaciones

Según los contextos y las situaciones, la práctica muestra que las ONG francesas trabajan con socios de distinta naturaleza:

- Grupos de base. Son grupos informales (grupos de mujeres, grupos de campesinos, etc.) quienes manejan colectivamente actividades de desarrollo comunitario o para la defensa de los intereses del grupo. Generalmente poco estructurados, estos grupos poseen un fuerte arraigo social y local.
- Organizaciones profesionales (sindicatos, asociaciones de usuarios, organizaciones campesinas, etc). Se constituyeron a nivel local, nacional y regional y pasaron a ser, para algunas, actores ineludibles para las autoridades públicas.
- ONG profesionales. Algunas eran organizaciones de base que se estructuraron y se profesionalizaron; otras muy especializadas, son más parecidas a sociedades de consultoría. Se desarrollaron durante estos veinte últimos años en ámbitos variados (sector social, desarrollo local, educación básica, desarrollo agrícola, desarrollo económico, etc), en paralelo a la retirada de los servicios públicos y con el apoyo de la cooperación internacional.
- Colectividades territoriales. Resultantes de procesos de desconcentración que se desarrollan en numerosos países, son responsables de la gestión y el desarrollo de su territorio.
- Estructuras gubernamentales, del Estado (Ministerios, servicios descentralizados del Estado). En algunos países como Vietnam o Cuba, no hay actores no gubernamentales y las ONG del Norte trabajan con servicios descentralizados del Estado u organizaciones de masa.
- Autoridades religiosas. Debido a su acción en los ámbitos sociales (educación, salud, desarrollo comunitario) y a su arraigo en las comunidades, se elige a veces a las autoridades religiosas de distintos niveles (del nacional al local) como socios.
- Empresas o estructuras privadas. En algunos sectores como el crédito, se desarrollaron cooperativas para responder a las deficiencias del sector bancario clásico. Reciben un apoyo técnico y financiero de socios del Norte.

Criterios para evaluar la calidad de una asociación

En el marco de un proyecto en el sentido amplio (operacional o político), las ONG francesas identifican a **9 criterios de calidad**³ para las asociaciones.

1. Convergencia de visión en cuanto a las finalidades del proyecto.
2. Elaboración conjunta de una estrategia de implementación.
3. Nivel y modo de implicación de cada uno de los socios en el proyecto.
4. Acuerdo en la repartición de los roles, actividades y medios.
5. Complementariedad de las habilidades y medios.
6. Reciprocidad.
7. Relación que perdura en el tiempo.
8. Calidad de las relaciones humanas.
9. Transparencia.

³Estos criterios han sido definidos en el marco de la Comisión financiamientos y fortalecimiento institucional (COFRI) de Coordination SUD, en concertación con unas 15 ONG francesas.

Lo que se debate en torno al uso de esos criterios

Los debates en torno a la pertinencia de estos criterios para evaluar la calidad de una asociación, evidenciaron que en función de los contextos, de la historia de la misma y del tipo de socio, las relaciones no son las mismas y se reconoce que una asociación no puede pretender responder al conjunto de los criterios. El objetivo es, más bien, tender hacia un sistema de valores. Sí existe un consenso global entre las ONG francesas en torno a los 5 primeros criterios así como al último; mientras que los criterios 6, 7 y 8 no alcanzan la unanimidad.

- Los dos primeros criterios hacen referencia a un acuerdo sobre los objetivos del proyecto común y a una toma de decisión negociada entre los socios, mientras que los criterios 3 y 4 se refieren al hecho de compartir las responsabilidades y a los mecanismos de decisión. Estos cuatro primeros criterios deben traducirse en procesos claros de negociación y de toma de decisión.
- El quinto criterio destaca un principio fuerte de la solidaridad internacional, basado en la complementariedad entre actores y rechazando la idea de sustitución entre socios.
- Por último, si bien las ONG francesas están de acuerdo sobre el principio general de la transparencia entre socios, las opiniones divergen en cuanto al nivel de transparencia exigido y sobre el principio de la reciprocidad en la transparencia.
- El concepto de reciprocidad provoca debate. Para algunos, no hay asociación sin reciprocidad, "puesto que sin los socios del Sur y el Este, las ONG del Norte no son nada". Para otros, la reciprocidad no es un criterio de calidad.
- El concepto de proceso parece más pertinente que el de duración o tiempo (en número de años). Algunas ONG aceptan que las asociaciones se acaben con los proyectos.
- La calidad de las relaciones entre socios puede aplicarse al nivel de los individuos u organizaciones (lo que es más difícil de medir). Este criterio se refiere a las relaciones humanas, que son la base de las asociaciones y que deben impregnarse de respeto e intercambios de calidad.

Para numerosas ONG, hay un riesgo en definir criterios de calidad en función de resultados ideales. Se trata más bien de declinarlos en procesos y de utilizarlos para evaluar la manera en que las asociaciones evolucionan.

Se trata, por ejemplo, de evaluar una relación de asociación en un momento T, analizando la relación respecto a cada uno de los criterios. Luego, para cada uno de los criterios, deben darse objetivos a lograr en T+1, e indicadores precisos correspondientes. Con la ayuda de una planilla de evaluación ex-ante y una ex-post, se podrá evaluar la evolución de la relación entre T y T+1, respecto a los objetivos que se habían fijado.

Limitaciones vinculadas a la asociación

Las ONG francesas admiten que sufren limitaciones que interfieren sobre la calidad y la naturaleza de la relación de asociación, acarreado una diferencia entre una visión a menudo idealizada de las mismas y la realidad.

El dinero en las asociaciones

¿Las relaciones entre socios están predefinidas por la existencia de medios financieros al Norte y necesidades al Sur?

Algunas relaciones de asociación se construyeron en el tiempo en torno a un apoyo financiero, lo que limita el papel de la organización del Norte al de donante. Ahora bien, como dice el viejo proverbio africano: "cuando uno está lleno, uno no está de pie". Los socios del Norte y del Sur se

encuentran ante una dificultad: el dinero en las asociaciones conduce a menudo a una relación desequilibrada y hay riesgo de que la reciprocidad se convierta entonces en un medio de justificar la asociación. Se observa, por el contrario, que cuando los socios del Sur disponen de medios financieros, las relaciones son más equilibradas.

Los proveedores de fondos imponen la implementación de proyectos en el marco de asociaciones con organizaciones del Sur. En la actualidad, la supervivencia de algunas ONG del Norte, que se han convertido en "agentes en desarrollo", depende de eso. Esta dependencia acarrea asociaciones oportunistas y un riesgo que deriva hacia una lógica de proyecto. El enfoque de proyecto y la expectativa de un retorno inmediato sobre la inversión, tienen como consecuencias acciones volátiles y una visión a corto plazo, incompatibles con la inversión necesaria para iniciar cambios a largo plazo.

Las políticas de los proveedores de fondos y la presión de los donantes imponen a las ONG evolucionar y reconsiderar su planteamiento. Se imponen dos observaciones:

- La influencia de las fuentes de financiamiento sobre los objetivos de desarrollo: se rinde cuenta de manera distinta a un donante que a un proveedor de fondos. Los donantes nos dejan más libres en nuestra política y nuestra estrategia, pero muchos permanecen confinados a esquemas de ayuda y asistencia. Debe efectuarse un trabajo de educación para el desarrollo de los donantes, para hacer evolucionar sus modos de representación, para que se adhieran a los modos de intervención y a las asociaciones que las ONG desean construir hoy.
- La competencia entre ONG del Norte y el Sur con relación a las fuentes de financiamiento: si la voluntad de fortalecer las organizaciones del Sur es compartida, la cuestión de su autonomía y de nuestra retirada es más sensible y requiere de un posicionamiento claro de las ONG del Norte.

El tratamiento de la diferencia entre socios

¿Cómo conciliar visiones de desarrollo, estrategias e intereses a veces diferentes entre socios?

El tratamiento de la diferencia se refiere a la cuestión de la elección del socio. La experiencia demuestra que es más fácil trabajar con los que se nos asemejan. Ahora bien, el buen socio no es "ineludiblemente el que se nos asemeja". Por ejemplo, no hay que dejar de lado a los grupos informales que representan a veces 80% de las actividades en un sector y que sin embargo a menudo están marginados. Un buen conocimiento de la sociedad civil es indispensable para identificar al buen interlocutor y encontrar al socio más genuino.

En lo que se refiere a las diferencias de enfoque de desarrollo, hay dos posibilidades: elegir socios con quienes tenemos afinidades o al contrario, darse la posibilidad de confrontar los enfoques y de influirse mutuamente.

¿Cómo los socios del Sur pueden elegir, influir, no sufrir?

El ritmo político es impuesto por el Norte. Las decisiones están cada vez más descentralizadas.⁴ Existe un desfase en la transmisión de los conceptos (países anglosajones => resto de Europa => países del Sur y el Este). Para participar en la definición de las políticas públicas, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) deben lograr calzar sobre estos ritmos impuestos por los proveedores de fondos, las organizaciones internacionales, o incluso las ONG del Norte. Para reaccionar, deben organizarse y anticipar, definir estrategias claras, invertir tiempo y medios, etc.

La existencia o la ausencia de espacios democráticos en la sociedad y en las OSC influyen sobre las relaciones entre socios, así como el funcionamiento de las organizaciones socias. ¿Cuál debe ser el nivel de exigencia relativo al funcionamiento democrático de las organizaciones asociadas?

¿Es necesario exigir por parte de los socios por ejemplo, el respeto de una igualdad hombre-mujer en su funcionamiento, o fijarse por objetivo reforzarlos en este ámbito en el marco de la asociación?

⁴ Por ejemplo en Níger, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional son quienes deciden del Documento estratégico de reducción de la pobreza (DSRP) ratificado por la ley de finanzas.

Herramientas para la definición de estrategia

¿Por qué definir una estrategia de asociación?

En la práctica, las asociaciones nacen a menudo de un encuentro o de una oportunidad. Una estrategia de asociación bien definida permite elegir un socio y un modo de relación en una situación precisa, de acuerdo con su identidad, su visión y su estrategia global. En otros términos, se trata de actuar con conciencia, teniendo en cuenta las limitaciones a las que está sometida una asociación y según los objetivos que se fijó.

Les proponemos aquí una metodología simple para concebir una estrategia de asociación: adoptar un planteamiento sistemático teniendo al mismo tiempo en cuenta contextos de intervención diferentes.

El método

Una estrategia se caracteriza por el concepto de elección y se define en la recurrencia de los criterios de elección.

Se distinguen dos tipos de planteamiento:

■ *Definir una estrategia consiste en identificar y formalizar las preguntas prioritarias que hay que plantearse antes de actuar y los criterios de elección que corresponden.*

- Un planteamiento empírico: se definen criterios de elección puntuales a cada nueva situación. Cuando el análisis de los criterios utilizados presenta una recurrencia, pueden ser sistematizados, conduciendo a la formalización de una estrategia.
- Un planteamiento formalizado: se definen criterios ex-ante, que constituyen las condiciones de acceso a la asociación.
Se distinguen tres niveles de estrategia de asociación:
 - **Una estrategia global de la organización**, que constituye un elemento de su visión y su identidad. Establece las grandes reglas de la asociación para la organización.
Por ejemplo: elegir socios con quienes se comparte una visión del desarrollo; quiénes respetan los derechos fundamentales de la persona; quiénes funcionan democráticamente, etc.
 - **Una estrategia por país**, que fija las principales orientaciones en un contexto político, sociológico, económico y cultural dado.
Por ejemplo: la elección de intervenir según algunas modalidades en un país donde el contexto político está perturbado; la elección de armar asociaciones con organizaciones de tipo gubernamental en un país como Vietnam; la elección de apoyar a las organizaciones de base en un país cuya sociedad civil está débilmente estructurada.
 - **Una estrategia de asociación en el marco de una acción o de un proyecto**, que responde a una necesidad precisa en una situación particular.

- El planteamiento consiste entonces en precisar y formalizar la visión de las asociaciones, antes de definir una estrategia de asociación en un país y para una acción particular.

Handicap International

Handicap International trabaja a menudo en contextos de alta complejidad, con posibilidad de cambios bruscos, lo que exige un planteamiento claro y procesos flexibles para cualquier proyecto. En consecuencia, HI definió un camino con elementos ineludibles que hay que tomar en cuenta antes de la programación, el seguimiento y la evaluación de un proyecto:

1. El sentido /significado: ¿Qué hacemos o qué queremos hacer? ¿Cuál es la finalidad de la intervención? ¿Por qué?
2. El sistema de actores (análisis de la situación y del contexto).
 - La identidad y el perfil nacional de Handicap Internacional: ¿Quiénes somos actores extranjeros de la vida local?
 - La identidad de los otros: ¿Quiénes son los otros actores? ¿Qué hacen? ¿Qué quieren?
3. La interpretación y la síntesis de los resultados: ¿Cuál es nuestra posición en este contexto o ámbito? ¿Con quién trabajamos? (criterios de elección de un socio) ¿Por qué?
4. La evolución: ¿Cuál es la evolución deseada? ¿Cuáles son los indicadores de esa evolución?

Elaboración de una herramienta de ayuda para decisiones

Con el fin de ayudarles en cada situación a elegir a un socio según sus propios criterios, les proponemos **elaborar una herramienta personalizada**. En 4 etapas van a definir sus tres niveles de estrategia de asociación (visión global, estrategia país y estrategia para una acción) y a prever una estrategia de salida de la asociación.

La utilización que harán más tarde de su herramienta en la fase previa a una intervención dependerá, por supuesto, del tiempo y los medios de los cuales dispondrán en ese momento preciso.

Las 4 etapas-clave de la definición de una estrategia de asociación

Para elaborar su propia herramienta de ayuda para decisiones, se trata en un primer momento de redactar en forma de trama, una lista de preguntas prioritarias que tienen que plantearse antes de elegir a un socio.

Etapa 1: analizar a mi propia organización

El objetivo de esta etapa consiste en precisar el enfoque global de la asociación de su organización en general, o sobre un tema particular, respondiendo a todas las preguntas que siguen.

- ¿Cuál es nuestra identidad (historia, visión, valores, misión, estructuración interna, etc.)?
- ¿Cuál es nuestro campo de intervención?
- ¿Cuál es nuestro nivel de experticia y en qué ámbitos?
- ¿Cuál es la dimensión de nuestra organización (recursos humanos, materiales, financieros, etc, disponibles)?
- ¿Cuál es el proceso interno de toma de decisiones (quién decide y cómo)?

- Síntesis: presentación problematizada de nuestra organización

Etapa 2: analizar el contexto de intervención

El objetivo de esta etapa consiste en evaluar una situación inicial; identificar socios potenciales; posicionar a su organización en un sistema de actores con el fin de definir o precisar una estrategia país.

Para eso, les proponemos **adaptar y completar la lista de abajo**, eligiendo las preguntas que les parezcan más pertinentes para elegir sus socios. Distinguirán las preguntas netamente informativas de las preguntas estratégicas. En un segundo momento, precisarán por cada pregunta estratégica, los **criterios de elección correspondientes**, distinguiendo los criterios **prioritarios** de los criterios **negociables** (véase los ejemplos que siguen).

El proceso del CCFD para definir su estrategia general

Para definir una estrategia general, cuya asociación constituye un elemento principal, el CCFD procedió en varias etapas:

1. Recordatorio del objetivo global del CCFD: luchar contra las desigualdades que derivan de un análisis del contexto geopolítico y económico mundial, de los valores y de la visión del CCFD.
2. Definición en 4 puntos de una política de asociación sobre la base de un análisis de la voluntad del CCFD, de sus capacidades y sus límites:
 - Para socios diversificados.
 - Al servicio de los más vulnerables.
 - Apoyo a los portadores de innovaciones.
 - Valores de la iglesia y el humanismo.
3. Definición de una estrategia por continente:
 - a. Análisis del contexto y lo que está en juego para cada zona geográfica.
 - b. Definición de prioridades temáticas y geográficas sobre la base de lo que está identificado como en juego.
 - c. Se derivan de lo que está en juego: principios de acción y tipo de asociaciones implementadas (por ejemplo puesta en red de socios, fortalecimiento de la sociedad civil, etc.)

- ¿Cuáles son sus ámbitos de intervención (apoyo técnico, financiamiento, prestación de servicio, coordinación, etc.)? Ejemplo de criterio de elección asociado: Intervenimos exclusivamente en las zonas donde ninguna ONG internacional que trabaja en nuestro ámbito está presente (criterio prioritario).
- ¿Cuáles son las relaciones entre los actores (influencia; dependencia; control; conflicto; etc.)?
- ¿Cuál es su capacidad para intervenir?
- ¿Cuál es su legitimidad para intervenir?
- ¿Cuál es su potencial de evolución?

- Síntesis: pertinencia de la creación de una asociación en este contexto
 - a. con relación a la situación evaluada y a las necesidades definidas
 - b. con relación a la posición de los otros actores (aliados potenciales, competidores, proveedores de fondos)

Etapa 3: analizar a la otra organización

El objetivo de esta etapa consiste en hacerse una opinión precisa de la oportunidad de la asociación con una organización. Se trata de determinar, a través de una serie de preguntas, lo que constituye para ustedes las fortalezas y debilidades de la organización en cuestión, y de determinar por deducción el interés de una asociación con esta estructura.

De nuevo, les proponemos adaptar y completar la lista abajo, eligiendo las preguntas que les parecen más pertinentes para seleccionar a sus socios. Distinguirán las preguntas puramente informativas de las preguntas estratégicas. Posteriormente, precisarán por cada pregunta estratégica, los criterios de selección correspondientes, distinguiendo los criterios prioritarios de los criterios negociables (véase los ejemplos que siguen).

a. El origen de la solicitud de asociación

- ¿Cuál es la historia de la relación entre nuestras organizaciones?
- ¿Quién formula la solicitud de asociación?

Ejemplos de criterio de elección asociado: *intervenimos sólo en el marco de una demanda formalizada por un socio del Sur (criterio prioritario).*

- ¿Cuáles son las motivaciones de la solicitud?

Ejemplos: *la búsqueda de competencias específicas; la búsqueda de un arraigo local; la búsqueda de una legitimidad que debe intervenir ante un proveedor de fondos, etc.*

b. Análisis de la organización

- ¿Qué tipo de organización?

Ejemplo de criterio de selección asociado: *trabajamos sólo con organizaciones de apoyo a las organizaciones básicas (criterio prioritario).*

- ¿Cuál es su ámbito de intervención?

Ejemplo de criterio de selección asociado: *trabajamos exclusivamente con organizaciones que trabajan en la lucha contra el VIH-Sida (criterio prioritario).*

- ¿Cuál es su identidad (historia, visión, valores, misión, estructuración interna, etc.)?
- ¿Cuál es su dimensión (recursos humanos, materiales, financieros, etc. disponibles)?
- ¿Cuál es su experiencia en el ámbito?

Ejemplo de criterio de selección asociado: *trabajamos preferiblemente con organizaciones que hayan adquirido una experiencia en el ámbito de la sensibilización contra el VIH-Sida (criterio negociable).*

- ¿Cuál es su legitimidad para intervenir en el sector (número y grado de satisfacción de sus miembros; notoriedad; representatividad; arraigamiento en el seno de las comunidades locales, etc.)?
- Ejemplo de criterio de selección asociado: *nuestros socios deben imperativamente tener una base social para ser legítimos en su ámbito (criterio prioritario).*

- ¿Cuál es la eficacia y la calidad de sus acciones?

Ejemplo de criterio de selección asociado: *nuestros socios deben integrar preferiblemente un enfoque transversal del género.*

- ¿Cuál es su sistema de gobernanza (procesos internos de toma de decisión)?
- ¿Qué potencial de evolución?
- ¿Qué motivaciones para la asociación?

Ejemplos: *la búsqueda de competencias específicas; la búsqueda de un arraigo local; la búsqueda de una legitimidad que debe intervenir ante un proveedor de fondos, etc.*

- ¿Tiene la organización otros socios?

Puede ser un criterio discriminatorio o no, pues la existencia de otros socios permite un aporte financiero y técnico. En el caso contrario, la intervención de un primer socio puede tener el efecto palanca para atraer otros proveedores de fondos.

El caso de Vsf-Cicda

Para elegir a uno o varios socios y construir una estrategia de asociación, en Vsf-Cicda se adoptó un método pragmático a partir de varios elementos de análisis que deben ser considerados sistemáticamente.¹

Un análisis de contexto, tanto de las problemáticas como de los actores: identificación de lo que está en juego; identificación de los actores y de los "portadores de propuestas" a nivel local, regional y nacional. Para Vsf-Cicda, éste análisis implica asociar personas, recursos, a representantes de movimientos sociales, a organizaciones campesinas, a ONG locales, etc.

Un análisis de los intereses recíprocos. La construcción de una alianza implica que todos los actores identificados o entrevistados sean efectivamente solicitantes y estén interesados por esta cooperación; que sean claramente explicitados y precisados los intereses de sus socios; que sea claramente explicitada la propia demanda y los intereses de Vsf-Cicda. En esta fase, una transparencia recíproca es también necesaria sobre las orientaciones, la estrategia y por lo tanto, las expectativas de cada uno; sobre los modos de funcionamiento; sobre los medios disponibles.

Criterios de análisis para la elección de alianzas y socios, relativos a la inserción social, la legitimidad y la representatividad; el funcionamiento institucional; la capacidad técnica y metodológica; indicadores administrativos y financieros.

Por ejemplo, acerca de las capacidades técnicas y metodológicas: coherencia entre misión, finalidades y configuración de la estructura; campos de competencias precisos en relación con la acción propuesta; medios humanos disponibles para el seguimiento de la acción; comunicación interna, gestión de la información.

Para Vsf-Cicda, la utilización de estos criterios no soluciona, sin embargo, la cuestión de la elección de un socio: ¿se elige "el mejor" o al contrario, aquel al que es necesario reforzar? El análisis únicamente sobre la base de estos criterios no permite nunca definir una elección de un socio: lo que les ayuda a identificar al o los potenciales socios es el análisis de contextos y actores. Así, les es posible apoyar a una federación campesina con fuerte legitimidad y arraigamiento social a nivel nacional, aunque sus capacidades administrativas sean, por ejemplo, muy bajas: las modalidades de asociación se ajustarán en consecuencia.

Una construcción colectiva que reconoce las competencias de cada uno y su autonomía. Para Vsf-Cicda, una asociación debería establecerse sobre un análisis común de la situación y el contexto que desemboca en una **formulación conjunta** del tipo de cooperación y un reconocimiento de los enfoques y competencias de cada una de las organizaciones asociadas. Esta construcción debe lograr definir las funciones que cada uno de los socios asume para la acción considerada, y de corresponsabilidades para la formulación, la ejecución, la capitalización y la viabilidad financiera de la acción, así como su gestión. Debe también conseguir la definición de espacios y mecanismos de ajuste de estas funciones. Se contractualizarán estos elementos a continuación.

¹CUBILLOS Carlos y APPOLIN Frédéric, 2004.

c. Análisis de la naturaleza de las expectativas respecto a la asociación:

Análisis de las necesidades expresadas y no expresadas por la organización potencialmente socia en distintos ámbitos.

Ejemplos: intercambios de prácticas, puesta en red, apoyo al reconocimiento institucional, apoyo metodológico, apoyo material, apoyo en recursos humanos, etc.

■ **Síntesis general:** Coherencia de la asociación con su enfoque del mismo, con su estrategia de intervención en este contexto, con las necesidades expresadas y no expresadas y su capacidad para responder a ellas.

Etapa 4: Determinar las condiciones de término del compromiso (o estrategia de salida)

Es preferible prever desde el principio los criterios o situaciones que conducirán a un término de la asociación. Esta etapa es, en general, lo último que se aborda en el marco de una asociación sobre un proyecto, mientras que en el marco de una asociación estratégica, las condiciones de la retirada pueden determinarse a partir de la primera o la segunda etapa. En el contexto de un convenio marco de 3 a 5 años,² los criterios de retirada se precisarán en un artículo ad hoc.

Ejemplos de situaciones típicas donde es pertinente retirarse

1. Adquisición de autonomía por el socio

La autonomía se alcanza cuando se dominan distintos tipos de capacidades. *Ejemplos: autonomía de funcionamiento (capacidad para gestionar sus recursos humanos, el presupuesto, el seguimiento y la implementación de los proyectos); autonomía financiera (capacidad para recaudar otros fondos); autonomía técnica (manejo de los conocimientos y experiencias en un ámbito particular: salud, educación, etc.; manejo de la utilización y el mantenimiento de las herramientas y del material); autonomía del poder (capacidad para definir una estrategia, modos de gobernanza y para ejercer el poder).*

En ámbitos sociales (educación, salud) por ejemplo, el objetivo no es pasar a ser rentable, sino más bien desarrollar la capacidad de satisfacer las necesidades financieras.

2. Lograr los objetivos iniciales de la asociación

Para evaluar la realización de los objetivos, es necesario hacer balances regulares y formalizados. Si los objetivos no se logran, las organizaciones deberán formalizar lo que no funciona y fijar eventualmente un calendario de cumplimientos:

- análisis y formalización de las divergencias/diferencias
- identificación de las acciones posibles (por ejemplo prever un programa de fortalecimiento de capacidades antes de retirarse)
- definición de un calendario de implementación.

En esta situación, es importante tomar rápido una decisión (ya sea que los objetivos estén logrados o que se constate un fracaso) relativa a la continuación o no de la asociación.

3. Problema de medios o pertinencia de la asociación con relación a los objetivos de las organizaciones

Es posible que ocurran evoluciones o cambios de estrategia (sufridos o elegidos) de uno de los socios. En este caso, es necesario tomar rápidamente una decisión, formalizarla y comunicarla al socio de manera argumentada.

Los socios deben entonces definir un planteamiento de retirada:

- Programa de fortalecimiento rápido de capacidades con plazo fijo.
- Programa de fortalecimiento de capacidades en el marco de una retirada progresiva.

4. Incumplimiento por uno de los socios de una o más cláusulas del compromiso

Cuando se establezca que uno de los socios no respeta una o más cláusulas del compromiso, se pone fin a la asociación, según las modalidades precisadas en el convenio marco o en el contrato.

²Ver capítulo sobre la contractualización de las asociaciones.

- Síntesis general. Descripción de los criterios (o situaciones) que justifican a su modo de ver y a el de su socio:
 - el final de la asociación bajo la forma actual (o prevista)
 - su evolución hacia otra forma de asociación.

Formalización de una estrategia por la redacción de una ficha de socio

Las informaciones recogidas y los análisis manejados en el transcurso de estas 4 etapas deben formalizarse. La redacción de una "ficha de socio", tomando una a una las respuestas aportadas a las preguntas planteadas según la trama definida de antemano, ofrece una descripción precisa en un momento dado, de la organización social y de la reflexión que justificó la elección o no de la misma.

La asociación es un proceso dinámico. El modo de relación y los aportes de cada uno de los socios van a evolucionar con el tiempo, adaptándose a la evolución del potencial (económico, técnico, organizacional, político, etc...) de cada una de las organizaciones, así como del contexto general en el cual interactúan.

Disponer de un documento que describa así la historia de la asociación y los criterios de elección que la justificaron, será especialmente útil en el momento de la evaluación de la asociación, así como de los contratos.

La ficha de socio constituye así a la vez **una herramienta de análisis y un elemento de la historia de la asociación**. Para ser útil, debe actualizarse regularmente (cada dos años, por ejemplo).

Fortalecimiento de Capacidades y Asociación

Marco de reflexión sobre el fortalecimiento de un socio

Pierre-Michel Rosner – GRET
« Pôle Développement institutionnel, Acteurs, Territoires »
Polo Desarrollo institucional, Actores, Territorios

¿De qué sirve el fortalecimiento de las capacidades en el marco de la asociación?

Plantear esa pregunta básica implica plantear otras tres, más complicadas: ¿Qué es el fortalecimiento de las capacidades (FC)? ¿Qué es la asociación? ¿En qué se pueden consolidar el fortalecimiento y la asociación? Las respuestas no son simples, pues en cada uno de estos ámbitos, la terminología sigue todavía bastante confusa y un mismo término cubre realidades eminentemente distintas (por ejemplo para el FC: capacitar a los técnicos de una organización o ayudar a su autonomización; para la asociación: financiar un proyecto en el Sur vía una organización, o elaborar una estrategia de acción conjunta a mediano plazo sobre un tema dado, etc.). Parece ser, entonces, útil en un primer momento precisar en cuál perspectiva vamos a tratar esa pregunta.

Para simplificar, vamos a colocarnos en la hipótesis de una relación que asocia una ONG del Norte y a una organización del Sur, la ONG del Norte desempeñando explícitamente un papel de apoyo para la organización del Sur, que este apoyo sea técnico, financiero u otro, y que la organización del Sur sea ella misma una ONG o cualquier otra forma de asociación de individuos que persiguen una meta común, bajo estatuto asociativo, público o puramente privado. Estamos claramente, pues, en una relación asimétrica entre una organización de apoyo (OA) y una organización reforzada (OR).

La asociación aparece, en general, para las ONG francesas como una condición necesaria para el manejo de actividades de FC en la medida en que supuestamente debe:

- garantizar la existencia de un acuerdo mínimo entre las dos partes interesadas (la OA y la OR) sobre algunas misiones o elementos estratégicos mirados por cada una de ellas como esenciales,
- ofrecer un marco de trabajo de mediana o larga duración.

Enunciada esta condición previa sobre el "¿quién es quién?", es posible plantearse la cuestión de las prácticas corrientes en cuanto a FC en el marco de la asociación, así como la de los objetivos perseguidos.

¿Qué hacen las ONG en materia de FC?

Toda organización se caracteriza a priori por una serie de **valores** y **ámbitos** de intervención que le son propios, y de **recursos** que le permiten ejercer sus **funciones**. Sobre la base de esta constatación, se pueden analizar las distintas actividades de fortalecimiento de las capacidades en torno a tres grandes ejes:

- **Del fortalecimiento de los recursos al fortalecimiento de las funciones, de la estructura y su autonomización**

La lógica implícita en este eje es que más allá de las cuestiones de recursos, funciones,

estructura, una organización debe darse los medios internos de construir su autonomía¹.

Ejemplos de fortalecimiento de los recursos: el apoyo financiero directo, la donación de material, la puesta a disposición de locales, de personal técnico, etc.

Ejemplos de fortalecimiento de las funciones y de la estructura: de manera general, lo que por una parte concierne a las capacitaciones directamente dirigidas hacia los recursos humanos y por otra parte de las actividades que apuntan a mejorar la eficiencia de la organización²: apoyo a la gestión financiera, a la gestión del recurso humano, a la capacidad para gestionar conocimientos y experticias, a implementar acciones o proyectos más o menos complejos, a movilizar fondos, a diversificar proveedores de fondos, a tomar decisiones colectivas, etc.

La autonomía requiere capacidad de liderazgo. Así la cuestión de gestión de las organizaciones se sitúa en el corazón de la noción de FC. Este recordatorio podrá parecer evidente, pero tomando en cuenta la reticencia de las ONG y más generalmente, del sector de la cooperación a utilizar este término y a referirse a esta noción, parece aún más necesario.

Un objetivo esencial del FC consiste en liberar la creatividad de las organizaciones reforzadas, ya que ésta es indispensable para adquirir total autonomía. En este marco, no nos colocamos tanto al nivel de los individuos interesados por las actividades de FC o de un proyecto limitado en el tiempo, sino que al nivel de la estructura de organización. Así, no se apunta tanto a las "competencias" individuales, sino a las "capacidades" de la organización para realizar acciones. Se puede, por ejemplo, capacitar al tesorero de una organización que debe llevar una contabilidad, pero eso no tiene el mismo sentido, para la estructura, capacitarlo en tener simplemente un cuaderno de ingresos-gastos destinados a comprobar un equilibrio, que capacitarlo para llevar una contabilidad línea a línea, como la que se necesita para un proyecto financiado por la Comisión Europea.

En la misma lógica, ya no nos colocamos solamente en una perspectiva de mejorar las capacidades necesarias para el manejo de las actividades actualmente en curso, sino también en una perspectiva de reforzar las capacidades que serán necesarias para las evoluciones futuras de la organización, debiendo comprenderse éstas de la manera más abierta posible.

- **Del fortalecimiento de la identidad interna hacia la consideración de los valores y prácticas de los otros**

El análisis de asociaciones a lo largo del tiempo pone en evidencia que las OR a menudo se construyen sobre una base de valores iniciales que forman un elemento determinante de su identidad: una creencia, ya sea religiosa o política, un objetivo común confuso o preciso (luchar por o contra la construcción de una represa, "desarrollar la comunidad", etc.), la pertenencia a... (un grupo, un espacio, una cultura, una historia común, etc.). Interesan entonces aquí, en primer lugar, las actividades que apuntan a consolidar este sentimiento de pertenencia e identidad: el apoyo a la organización de una fiesta anual, el apoyo a la elaboración de estatutos, o también el apoyo a la definición de las "misiones" o valores esenciales, etc.

Eso no impide que las OR durante su historia, tengan que evolucionar y "experimentar roces" con otros valores distintos a los suyos. Querer "desarrollar a la comunidad" no basta; es necesario que los proyectos establecidos sean pertinentes, que tengan un impacto positivo en las poblaciones, es decir, que confieran una verdadera legitimidad de intervención del OR a los ojos de los beneficiarios. De la misma forma, si ser un operador "de origen" constituye a menudo un buen argumento para iniciar una sociedad entre una ONG del Sur y el Norte en una región dada, esta sola razón corre el riesgo de acabarse rápidamente si no se obtienen algunos resultados concretos. Y es obviamente lo mismo para un proveedor de fondos. No sólo es necesario dar prueba de los conocimientos y experiencia esperados por el otro, sino también saber hacer conocer y reconocer estos conocimientos y experiencia.

¹ Encontramos aquí una parte de lo que constituye el empowerment.

² Es decir, su capacidad de utilizar sus medios de manera óptima.

Se consideran aquí, tanto las actividades que apuntan para el OR a dominar mejor la lengua y la cultura del otro (capacitación al marco lógico, integración del procedimiento presupuestario de un proveedor de fondos, capacitación a la consideración transversal del género, etc.), como también lo que va a permitir comunicar mejor en torno a su propia identidad y a sus propios conocimientos y experiencia (herramientas de comunicación externa, acceso a medios de comunicación, etc.), así como las medidas internas de acompañamiento a estos nuevos modos de funcionamiento.

De hecho, lo que está en juego a nivel implícito en este eje es que, más allá de la cuestión de la identidad inicial de una organización, se plantea la de su capacidad para proyectarse y para integrarse en el juego de los actores existente, y esto para dominar sus reglas - o incluso modificarlas - y no para ser el simple instrumento de sus aspiraciones.

- **De la definición de ámbitos propios de actividades hacia los que son determinados por el contexto político, económico y social**

Así como las OR tienen a menudo una base inicial de valores que conforma su identidad, manejan también con frecuencia, uno o más ámbitos de intervención más o menos especializados: la organización de pequeños talleres de costura, el apoyo a la escolarización de los niños, el acompañamiento de enfermos, el suministro de agua potable a un barrio, etc. Sobre este punto también las OR a menudo tienen que evolucionar y visitar sus propios ámbitos de intervención. De organismos ejecutores de micro proyectos, pasan a ser responsables de proyectos y programas: tal organización, inicialmente especializada en el desarrollo de jardines colectivos, se encuentra así realizando desarrollo comunitario, luego luchando contra la pobreza; tal otra se encuentra tomada y llevada por la extensión de la epidemia del VIH, y no sólo obligada a reestructurarse regularmente, sino también cuestionada casi a diario sobre la pertinencia de sus elecciones ante la evolución de la epidemia y a la de los servicios públicos nacionales.

En este segundo momento, la cuestión ya no es simplemente el hecho de dominar más o menos bien un ámbito de intervención, sino que estar en condiciones de posicionar a la organización en relación a la evolución de un contexto muy general, que mezcla tanto consideraciones políticas y económicas como sociales, todo eso preservando y reforzando el objeto social de la organización. En tales situaciones, las capacidades requeridas por una organización ya no se sitúan tanto al nivel operacional y técnico, como al nivel analítico y estratégico.

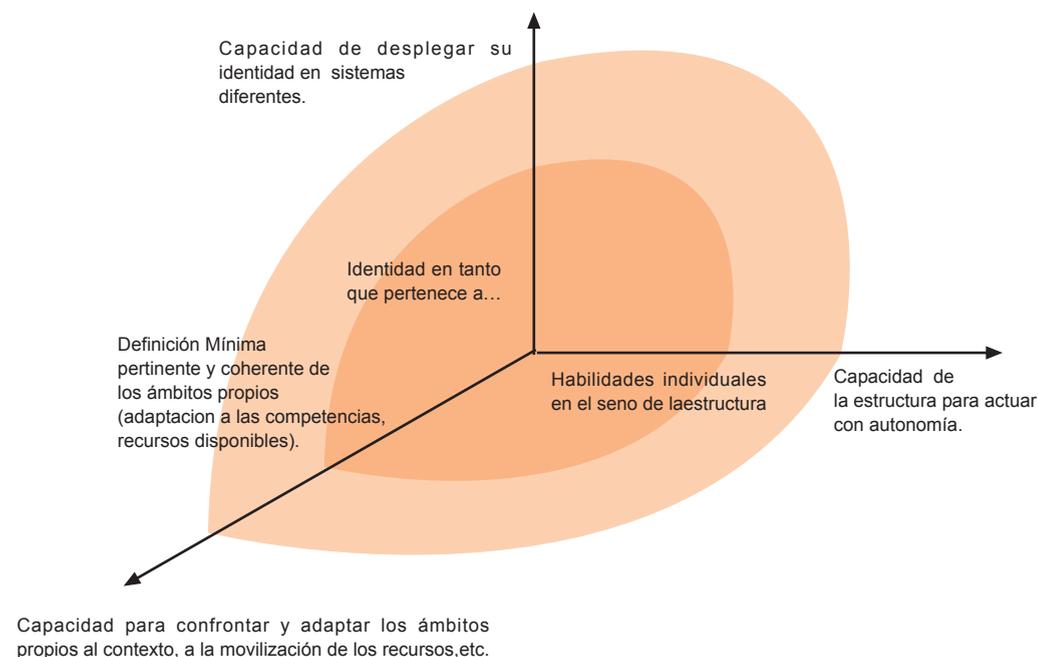
Todo esto lleva a un tercer campo de actividades de FC por la vía del cual se trata de apoyar las OR para comprender mejor su propio contexto, y para inscribirse duraderamente en éste y, por último, para modificarlo. De hecho, apela a consejo experto de alto nivel, tanto científico y técnico como estratégico, y por medio de misiones de apoyo o de capacitaciones largas. Para las organizaciones que se presentan como voz de expresión de la sociedad civil, lo que está en juego en esta fase del fortalecimiento es que la parte de "profesionalización" que implica este eje no se haga en detrimento de los valores y misiones que constituyen la identidad intrínseca de la organización.³

Así pues, la importancia concedida a la consideración del contexto global en el cual evolucionan las OR pone de nuevo claramente la cuestión del FC en el campo sociopolítico. En este sentido, se trata efectivamente de afirmar aquí que el FC no se limita a necesidades operacionales y funcionales propias a toda forma de organización, sino de recordar que las ONG se posicionan por naturaleza⁴ en el terreno político: el de la organización de las modalidades de expresión de la sociedad civil. Es en definitiva, a este nivel que se sitúa lo que está en juego para el FC.

³ Aquí está en juego un segundo aspecto del empowerment.

⁴ Y esto aún si los caminos de expresión de la sociedad civil no se limitan, obviamente, sólo a los canales de las ONG.

Los tres ejes de fortalecimiento de capacidades de una organización



¿Cuál lugar y qué papel para la organización de apoyo?

Puede parecer sorprendente plantear esta cuestión del lugar y el papel de la organización de apoyo (aquí, implícitamente del Norte). De hecho, habitualmente es el lugar y el papel de las OR (implícitamente del Sur), que generalmente es el objeto de toda la atención. Ahora bien, una parte esencial de las dificultades encontradas en el manejo de las actividades de FC se sitúa precisamente en las organizaciones de apoyo.

Pasemos por alto el problema de competencias internas de la organización que se supone ofrece su apoyo, haciendo la hipótesis de que éstas existen, o, por lo menos, son movilizables por la OA. Permanecen, por otra parte, dos problemas principales: la aclaración del papel de las ONG del Norte en las relaciones Norte-Sur y la capacidad de evolución interna y adaptación por parte de la OA.

- **La aclaración del papel de las ONG del Norte en la relación Norte/Sur**

Esta redefinición es a la vez necesaria y ampliamente reconocida. En la medida en que presenciamos una multiplicación de los actores del Sur y en que éstos hacen evolucionar su papel, en particular, en vínculo o a raíz de la implementación de programas de FC, las ONG del Norte tienen que reconsiderar y redefinir su propio papel, en especial, en torno a funciones de defensa y de mediación entre actores de distinta naturaleza sobre las problemáticas de desarrollo.

- **Colocarse en situación de fortalecimiento de las capacidades requiere una real capacidad de evolución interna y de adaptación por parte de la OA**

Porque hay que facilitar intercambios de experiencias, posicionarse de modo distinto en una red, estar en condiciones de ofrecer apoyo y asesoría, gestionar de otra manera fondos de apoyo, etc., las ONG francesas constatan que sus propias organizaciones deben necesariamente evolucionar a partir del hecho mismo de sus intervenciones en FC.

De la teoría a la práctica : "¡No es tan simple !"

Una organización de apoyo (OA), Tous contre la pauvreté (Todos en contra de la pobreza), emprendió el fortalecimiento de una organización asociada (OR), que necesita la movilización de un experto especializado. La OA debe llamar a un consultor/asesor externo:

- a) No conoce a un consultor/asesor y su "cultura" interna hace que no sepa cómo tratar con este "bicho raro";
- b) Conoce a algunos, pero nada está definido en cuanto a quién debe tratar con el "animal" en cuestión: ¿el encargado del proyecto, su responsable, diferentes participantes vinculados al seguimiento? Y principalmente, quien debe tratar de qué: ¿los objetivos, la negociación financiera, en último término, quién decide y de qué? ¿A partir de la base de que es este consultor/asesor quien ha sido elegido? ¿De sus honorarios y condiciones de la misión? ¿De las modalidades de pago?
- c) La misión está instaurada, pero necesita un mínimo de logística: ¿quién decide acerca de eso? ¿Una asistente? ¿El responsable?
- d) El encargado del expediente es un "zorro astuto" que, incluso antes de implementar todo el asunto, se dio rápidamente cuenta de que esas preguntas iban a surgir y que necesitarían procedimientos internos que no corresponden al modo habitual de funcionamiento de su organización. Se pregunta: ¿Lanzo todo eso 'como quien no quiere la cosa'? ¿O, por el contrario, alerto a mi responsable de todos los problemas que habrá de tratar? ¿Por otra parte, tiene mi responsable los medios para resolverlos? ¿No hay que ir en seguida al nivel superior?
- e) Todo estuvo bien hecho en tiempo y hora (ya que siempre uno logra arreglárselas) pero el Sr. Pérez, honorable miembro fundador, ex-presidente, generoso donante y por otra parte miembro del Consejo de administración, oye del asunto y se enoja: "Mi organización no ha sido creada para funcionar con consultores/asesores, pero sí con voluntarios. No había que buscar a alguien más...!" Anulación. Vuelta al punto de partida. Postergación a más de seis meses, no solamente de la misión, sino también de las actividades que derivan de ella. Decisión del CA de limitar ese tipo de intervención, que aporta reales problemas, y reenfoca sobre el "corazón de nuestra misión" y sobre "acciones concretas y materiales de desarrollo, en vez de apoyar a organizaciones de las cuales ya no se sabe lo que hacen!"

El FC, realizado en el marco de una asociación, aparece entonces como una co-construcción, una dinámica de evolución conjunta. La amplitud de esta evolución parece, sin embargo, subestimada: mas allá de la instauración de nuevas funciones operacionales, son a menudo nuevos recursos humanos los que hay que movilizar interna o externamente y, quizás sobre todo, nuevos modos de gestión presupuestaria, de toma de decisión, de gestión del trabajo que es necesario instaurar. En pocas palabras, son las modalidades mismas de la gestión y la cultura interna las que, en el

mejor de los casos, hay que modificar... ¡y a veces darles un empujón! Los agentes directamente implicados toman rápidamente conciencia. La jerarquía y el conjunto de la estructura, en particular, en su parte asociativa, a veces mucho más lenta. La serpiente se muerde en cierto modo la cola: De una manera u otra, reforzar las capacidades de un actor del SUR requiere el fortalecimiento de las capacidades de la estructura de apoyo.

Trabajar sobre la gobernanza y la democracia

Para algunas ONG francesas, trabajar en el fortalecimiento de las organizaciones tiene sentido solo con una doble condición: la de mejorar las prácticas internas de las OR en cuanto a participación de sus miembros en las decisiones de orientación y gestión o en cuanto a igualdad hombres/mujeres en las instancias de decisión, y la de contribuir a la expresión de la sociedad civil, en particular, en favor de la democracia. El conjunto de las acciones de FC establecidas para un socio debe, de una u otra manera, responder a este doble objetivo. Más allá del enunciado de estos principios, queda sin embargo por precisar cómo éstos se traducen en acciones de fortalecimiento y sobre qué base, ya que eso permanece aún poco claro.

A modo de conclusión, tres ejes de trabajo y reflexión merecen hoy profundizarse, con el fin de disponer de herramientas y métodos mejor adaptados a los socios y a las asociaciones:

1. ¿Resulta de interés definir grandes tipos de organizaciones asociadas y vías de evolución posibles y cómo tenerlas en cuenta, para adaptar mejor a sus necesidades las herramientas y métodos de fortalecimiento?
2. ¿Qué modalidades de organización y funcionamiento propias de las ONG que intervienen en

apoyo aparecen hoy como bloqueadoras y cómo modificar estos modos de funcionamiento para responder mejor a las necesidades, preservando al mismo tiempo sus objetivos estratégicos?

3. ¿Cómo adaptar mejor las herramientas de contractualización entre OA y OR para responder a las necesidades específicas del fortalecimiento de las capacidades?

Algunos elementos de análisis de las prácticas de las ONG francesas en materia de FC

La exposición en detalle de las herramientas y métodos actualmente utilizados por una serie de ONG francesas en su trabajo de FC permite poner en evidencia los siguientes elementos de reflexión:

- A pesar de la diversidad de las ONG, se observa una relativa homogeneidad en las herramientas y procesos utilizados. Esto parece confirmar la existencia del FC como campo de intervención cada vez más presente - en grados variables - en las prácticas actuales de las ONG francesas.
- La adaptación sistemática de las herramientas de FC a las necesidades y condiciones específicas de los socios aparece como una necesidad.
- Los enfoques implementados por las ONG que intervienen en apoyo parecen relativamente cercanas en la mayoría de los casos y compartidas. Permanecen sin embargo metodológica y conceptualmente muy poco formalizadas, lo que no impide pero ciertamente no ayuda a clarificar lo que está en juego y los compromisos con los socios, y en consecuencia. la naturaleza de la asociación.
- Aunque existen las herramientas, y son a menudo conocidas y a veces utilizadas, el análisis formal de las necesidades de los socios parece seguir siendo el pariente pobre de las gestiones actuales. Esta situación podría vincularse, por una parte, con las cuestiones de metodología anteriormente mencionadas y, por otra, con las dificultades materiales de las ONG para garantizar un seguimiento regular y profundo de sus socios.

Metodología para el fortalecimiento de un socio

Pierre-Michel Rosner – GRET
Pôle Développement institutionnel, Acteurs, Territoires
Polo Desarrollo institucional, Actores, Territorios

Las seis etapas claves de la construcción de un programa de fortalecimiento de las capacidades en el marco de una asociación

El texto que sigue no tiene la pretensión de proporcionar un método acabado para concebir un programa de fortalecimiento de las capacidades. Se limita a exponer etapas importantes de un proceso de FC.¹ Éste no se desarrolla nunca de manera lineal, sino más bien según un proceso de idas y venidas entre las distintas etapas.

Etapa 1: establecer un diagnóstico inicial

Imposible comenzar sin un diagnóstico mínimo, cuyas formas pueden variar, con el fin de posicionar la organización en su contexto: situación geográfica, social, política, y económica del país, poblaciones-objetivo, de los otros actores.

Entre el diagnóstico propiamente dicho, concebido específicamente y "científicamente", las visitas de terreno, misiones, informes de evaluación... parece bueno tomar todo elemento susceptible de proporcionar información sobre el contexto y la organización en cuestión. La elección del método remite, luego, más a cuestiones de disponibilidad en tiempo y en recursos.

Etapa 2: realizar un balance de la historia común

Si el FC debe concebirse como una evolución, una dinámica de transformación de la OR, parece entonces necesario colocarse en el campo de la historia y hacer el balance de lo que ya se realizó (juntos o no) con el fin de formalizar una toma de conciencia común.

- ¿Que se ha hecho en conjunto?
 - ¿Cómo ocurrió esto?
 - ¿Cuál ha sido el impacto de la colaboración?
- ¿Qué se ha hecho pero por separado?
 - ¿Cómo ocurrió esto?
 - ¿Por qué no lo hicimos juntos?

¿Estaríamos interesados en ampliar las acciones comunes?

¿Finalmente cuáles son los valores comunes?

¿Deseamos seguir trabajando juntos, y sobre otra cosa distinta a los proyectos de terreno?

Son tantas las preguntas, a menudo implícitas, a las cuales hay que dar una respuesta aquí.

En esta fase, no nos podemos satisfacer con falsos pretextos.

Etapa 3: establecer un diagnóstico organizacional

Resulta claro de los debates entre ONG francesas que, idealmente, el trabajo de FC se sitúa sobre todo en la estructura de las organizaciones y no al nivel de los individuos. Sobre este aspecto, varios métodos son eficaces: análisis de las fuerzas, debilidades, oportunidades, amenazas; análisis de la visión estratégica, la gestión, la administración (de los recursos financieros, humanos, de los procesos de decisión, etc.), de la comunicación, etc. Técnicamente, el campo del FC aparece tal vez no tan alejado de la cuestión de la administración en las empresas privadas, aunque los objetivos finales sean, obviamente, otros.

Una herramienta: La tipología de las organizaciones

Es imposible reforzar a cualquier organización sin entender lo que ella es, cómo funciona y sus especificidades. El diagnóstico de la OR aparece como una condición previa a toda intervención. Pero las herramientas de diagnóstico de las organizaciones tienen a menudo que ver con una ayuda-memoria; ofrecen una lista de grandes temas, a veces las claves sobre la manera de abordarlos, con menos frecuencia los conceptos útiles para interpretar los resultados.

Para adaptar el FC a una organización, el aspecto clave que se debe aprehender trata de lo que hace su especificidad actual y potencial. En este sentido, el hecho de disponer de una tipología de las ONG constituye una herramienta de análisis a la cual podemos referirnos. Sin entrar aquí en el detalle del análisis y las maneras de desempeñarse, parece útil distinguir como mínimo:

- El nivel de estructuración de la organización. Por ejemplo: ¿es una organización de base o una organización de estructura más o menos consolidada?
- El tipo de actividades. Por ejemplo: ¿es una ONG especializada o una estructura de apoyo?
- El mandato. Por ejemplo: ¿es una ONG que evoluciona hacia la sociedad de consultoría? ¿Hacia la organización política o sindical? ¿O también hacia el actor social capaz de tener peso en la definición de una política nacional?

Cada cual puede aquí construir su propia tipología y definir su propia terminología en función de los tipos de organizaciones socias con las que trabaja habitualmente. Persiste, no obstante, el hecho de que este esfuerzo de clasificación inicial constituye el medio, no para encasillar a los socios, sino precisamente para prever las posibilidades de hacerlos evolucionar.

Último punto destacable sobre el planteamiento de diagnóstico: ¿participativo o no? Se trata de un debate recurrente y a menudo mal planteado. Que el diagnóstico sea o no participativo, la OA y la OR tendrán en cualquier caso que negociar lo que está en juego y objetivos del FC y si es posible a contractualizarlos (véase a continuación). Y es este debate el que es esencial, más que el método empleado para el análisis. El hecho de establecer un diagnóstico participativo puede servir perfectamente para iniciar este debate, a condición por una parte de llevarlo a cabo (hasta un acuerdo) y por otra, como para cualquier planteamiento participativo, de no olvidar que cada una de las partes "tiene que" tener su propio análisis de la realidad y hacerlo evolucionar en el debate con la otra parte. Se plantea pues aquí una cuestión de 'saber ser' que es esencial.

Etapa 4: identificar al objetivo del FC

En el ámbito de la solidaridad internacional, el planteamiento de FC de una organización se sitúa en la unión entre poblaciones, socios, contexto socioeconómico y medio ambiente institucional. Si el FC puede ser objeto de acciones específicas, no constituye no obstante un objetivo en sí. Se trata de un medio "para hacer mejor" en el marco de otros proyectos o acciones realizados por otra parte por la OR. En esta perspectiva y antes de lanzarse en el fortalecimiento de un socio, parece indispensable visitar algunas preguntas que tienen que ver con los proyectos de terreno más clásicos:

¹ Etapas identificadas durante el taller de capitalización organizado por Coordination SUD en noviembre del 2005.

- ¿Cuáles son las necesidades de la población? ¿La OR responde a ellas, aporta algo?
- ¿Cuál es el contexto general de intervención del socio? ¿En qué son más pertinentes las acciones del socio en cuanto a este contexto, ya sea en el plano económico, social o político?
- ¿Cuál es la oferta institucional ya existente? En otras palabras, existen localmente potenciales participantes distintos de la OR? ¿Qué es lo que aporta la OR o aportaría adicionalmente? ¿Por qué ésta y no otra?
- ¿A qué punto la OR responde a las expectativas de los proveedores de fondos o socios? ¿es necesario fortalecerla aunque sea sólo para pretender seguir realizando otras actividades con ella?

En el marco de asociaciones de largo plazo, es importante precisar que las respuestas aportadas aquí no importan solamente por su contenido sino también por los valores que implican. Por ejemplo, puede ser perfectamente legítimo que una OA se comprometa a fortalecer uno de sus socios aunque constate que esta OR realiza acciones bastante poco pertinentes, que responden sólo medianamente a las necesidades de la población, mientras que otras organizaciones presentes localmente responden mejor a estas necesidades, y más aún, con la confianza de sus proveedores de fondos. En tal caso, lo que va a ser determinante es la existencia de valores comunes que implican el mantenimiento de un eje estratégico de asociación.

Etapa 5: co-construir un acuerdo

El concepto de co-construcción de los programas de FC es esencial en términos de "manera de hacer". Por co-construcción, se entiende aquí que el programa de FC debe elaborarse conjuntamente en el marco de un planteamiento donde cada uno, OA y OR, expone y explicita sus demandas, propuestas, objetivos y restricciones de implementación. Se trata, pues, de lograr determinar el programa de FC por un conjunto de intercambios, un ir y venir de demandas, propuestas y contrapropuestas.

Así descrito, el planteamiento parece evidente. Pero es quizás necesario recordar la condición previa, es decir que el fortalecimiento de las capacidades implica necesariamente una asimetría entre los dos socios, estando uno en una posición de apoyo y el otro en la de ser fortalecido. Uno está pues, al menos sobre algunos puntos, en una posición de experticia y conocimientos y experiencia, mientras que el otro está en una situación de necesidad, más o menos explícita, más o menos ordenado, más o menos formalizado. El éxito de esta fase reside en la capacidad para evitar dos escollos: el de la omnipotencia de la OA que impondría su solución en nombre de la experticia, y el de la 'lista de compras' de necesidades de la OR expresados en nombre de la práctica diaria, teniendo una y otra organización algunas razones para creer "que sabe lo que es útil y necesario". Lo que hay que evitar aquí es, pues, esta confrontación de dos creencias, a través de la escucha y la clarificación de las posiciones. No es tan simple, en particular, para la OA, que siendo participante en este diálogo, se supone que debe aportar una opinión alimentada por la experiencia. En este sentido, lo que va a ser determinante es la manera de hacer y en consecuencia, la mezcla entre conocimientos-experiencia y el 'saber ser'.

Etapa 6: definir « ¿quién hace qué? »

Se encuentran aquí también elementos habituales a todo tipo de proyecto. Sin embargo, vale la pena recordarlos porque, si es a menudo posible delimitar y dividir campos de intervención y responsabilidad de cada una de las organizaciones del Norte y el Sur en el marco de un proyecto de terreno (por ejemplo por componente), el hecho de trabajar en el fortalecimiento de una estructura afecta necesariamente a lo que hace su identidad e induce, por consecuencia, relaciones mucho más estrechas y más imbricadas entre las distintas partes implicadas. ¿La pregunta de "quién hace qué?" es, pues, mucho más compleja.

En este marco, el hecho de precisar los participantes y responsabilidades obliga a clarificar punto

por punto la relación entre la OA y la OR.

- Más allá del solo contenido de las actividades, precisar cuáles son las competencias necesarias para su realización.
- Validar que estas competencias están efectivamente presentes en la OA. Si no fuera el caso, se trata entonces de comprobar si estas competencias existen y son accesibles de manera externa.¹²
- Averiguar si podrán efectivamente ser movilizadas según procedimientos oportunos, manejables y (más o menos) conformes al funcionamiento habitual de la OA y la OR.

Estos tres aspectos - de las competencias disponibles, accesibles y manejables - no pueden ser abordados por la OA sin una visión neutra y distanciada de su propio funcionamiento interno y sus capacidades reales de implementación. En efecto, no sirve de nada pretender y prometer intervenir sobre un ámbito donde las competencias necesarias no están disponibles internamente; donde existen en externos, pero no pueden ser movilizadas sino difícilmente a causa de procesos de decisión o gestión inadecuados; como tampoco sirve de nada, por otra parte, recurrir en última instancia a unas soluciones que responden a todos las limitaciones, excepto... a la competencia buscada. Dos herramientas de base parecen útiles aquí para aprehender mejor el tipo de relaciones entre una organización de apoyo y una organización fortalecida: una herramienta analítica, el sistema de actores y una herramienta operacional, el contrato.

El análisis del sistema de actores

Ningún modo de relación entre una OA y una OR constituye en sí un modelo a reproducir. Toda relación es a priori única y debe reflexionarse en su especificidad.

Dicho esto, es útil aún allí, disponer de referencias sobre los distintos modos de relación que puede tomar el FC en el marco de una asociación. Los ejemplos siguientes ilustran a tal efecto tres formas distintas de interrelaciones.

Más allá de las referencias que proporcionan estos tres casos, el interés de estos esquemas¹ es llamar la atención sobre la globalidad del sistema de actores en el cual se inscriben las acciones de FC. Eso incluye en primer lugar a la OA y la OR, pero eventualmente también a otros actores que a menudo olvidamos mencionar, aunque desempeñan un papel complementario esencial en el proceso de FC.

Más allá de las particularidades propias a cada uno de los casos específicos presentados, podemos destacar los siguientes puntos:

- **La diversidad de quienes dan las órdenes.** Aun si todas estas actividades se realizan en el marco de relaciones de asociación y han sido concertadas por ambas partes, queda claro que el estatuto de quien da las órdenes no se comparte idénticamente. En el caso del Cosefeb, las acciones de FC son claramente determinadas por el ámbito de especialidad de los proyectos realizados por la ONG que ofrece su apoyo. En los dos casos restantes, vemos un trabajo más global sobre la estructura y en consecuencia, menos obligado por los proyectos y por las características de las ONG que los financian. El FC se convierte entonces en un proyecto por parte íntegra, negociado como tal.

- **¿Quién paga, quién decide y quién ejecuta?** El proveedor de fondos no es necesariamente el que realiza, ni siquiera el que decide. El caso del ALCS resulta revelador en este sentido. Esquemáticamente a ultranza: el MAE financia el ALCS, el ALCS decide y el OA ejecuta. La realidad es, obviamente, más compleja, las decisiones más compartidas, etc. En todo caso, el hecho de representar a los distintos actores en presencia, en forma de un esquema permite mostrar que estamos frente a un sistema donde no se confunden necesariamente pago, trabajo y decisión. Para ser exhaustivo, sería necesario entrar a continuación en el detalle de los mecanismos de delegación.

¹ Los esquemas han sido simplificados a propósito.

- **Modalidades variables de FC:** Las actividades y las modalidades de intervención (financiamiento, equipamiento estructural, acompañamiento de proyecto, etc.) de estos organismos de apoyo son distintas y se inscriben todas, a priori, en el campo del fortalecimiento de las capacidades.

El establecimiento de convenios para el fortalecimiento de capacidades

Un programa co-construido, debe ser formalizado por la firma de un contrato² que precise los objetivos y resultados de transformación de la OR y los medios (financieros, recursos humanos, materiales, etc.) que cada una de las organizaciones se compromete a aportar en un plazo dado. Sobre este punto, dos dificultades:

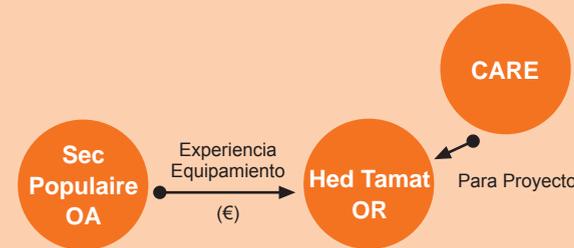
La primera dificultad se refiere a los plazos, sabiendo que se trata aquí de comprometerse sobre una dinámica de transformaciones en un campo sociológico y humano. Ahora bien en este plano, nada más difícil de prever. Una dinámica de movilización para o contra un proyecto puede constituir un potente acelerador a la organización de una instancia colectiva. Pero puede al mismo tiempo llevar a sobrevalorar algunos de sus objetivos en su estructuración. Fuera de un fuerte acontecimiento movilizador, la estructuración de una organización va generalmente en contra de prácticas y hábitos ya adquiridos interna o externamente, y suscita a menudo una oposición conservadora a estas prácticas. En este marco, comprometerse sobre plazos de implementación ya no es siempre evidente; comprometerse sobre plazos de resultados lo es menos aún.

Segunda dificultad: Para la OA, a menudo es necesario contractualizar sobre lo implícito. Para la OR, el objetivo de cambio es explícito y constituye de hecho el corazón mismo del contrato.

Tres formas distintas de interrelación

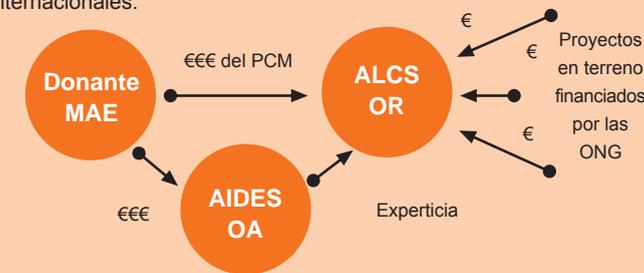


El caso de **Cosefeb** es un ejemplo clásico de fortalecimiento implementado en el marco de un proyecto más general de desarrollo. Cosefeb es una pequeña asociación francesa constituida por voluntarios. Apoya a organizaciones de mujeres birmanas refugiadas en Tailandia, a través del financiamiento de proyectos de educación de niños pequeños y actividades generadoras de ingresos (entre ellos, talleres de costura y tejido) y maneja más específicamente algunas acciones de capacitación, que evolucionan hacia la capacitación de formadores.



El caso de la ONG **Homme Environnement Développement** (Hombre Medio ambiente Desarrollo) (HEDTAMAT) en Níger propoFCiona un ejemplo más específico. HEDTAMAT beneficia del apoyo de Care Internacional Alemania, que financia la implementación de un importante programa de desarrollo. Le Secours Populaire Français

(Socorro Popular Francés) financia micro -proyectos, pero interviene más específicamente en el fortalecimiento de las capacidades del conjunto de la estructura HED-TAMAT. El apoyo del Secours Populaire Français no está vinculado solamente al primer proyecto, se realiza sobre todo por medio de asesorías, capacitaciones, aporte de experticia, intercambios de experiencias y puesta en red con otras organizaciones internacionales.



El tercer caso complica aún un poco más esta lógica. La **ALCS** (Marruecos) es una asociación reconocida que trabaja en el ámbito de la lucha contra el VIH-Sida y para el reconocimiento de los derechos de los enfermos. Maneja un conjunto de proyectos, sola o en asociación con ONG extranjeras que desempeñan principalmente un papel de proveedores de fondos. En el marco del Programa

concertado Marruecos (PCM), la ALCS se beneficia de una financiación del Ministerio de Asuntos Exteriores (MAE) francés y de un apoyo específico en forma de asesoría especializada por parte de Aides, ONG dedicada al tema del SIDA. Aides es el socio de la ALCS desde hace 13 años, le prestó un apoyo para la estructuración y la implementación de un marco institucional. En la actualidad, en el marco del PCM, Aides proporciona "solamente" el trabajo, que es financiado por un proveedor de fondos, sin ni siquiera transitar por la ALCS, aunque el conjunto de la relación tripartita fue, obviamente, contractualizado por las tres organizaciones.

²Ver herramienta página

Al contrario, vimos que si la OA desea adaptarse estrechamente a las necesidades y limitaciones de la OR, la OA se verá obligada a definir modalidades de apoyo que – a menos que se comprometa sólo sobre acciones predefinidas y pre-formateadas cuya implementación ya está probada en su propia estructura - serán específicas al programa, tanto en cuanto a su contenido como a su gestión. En tal situación, la OA se encuentra ante un dilema: o el contrato menciona explícitamente estas necesidades (y objetivos) de cambio en su propio funcionamiento interno, o los deja implícitos en silencio. La primera solución, la de la explicitación, parece a primera vista preferible... salvo que es rigurosamente impracticable. En efecto, esa solución supone que por cada programa de fortalecimiento de las capacidades implementado por una OA, la dirección de esta OA se compromete a instaurar nuevos procedimientos internos de implementación y gestión coherentes con este programa. Una manera de rodear este obstáculo consiste en considerar estas obligaciones de adaptación de la OA como implícitos y, para lo esencial, dejarlos fuera del contrato en sí, abordándolos al mismo tiempo verbalmente. Por otra parte, para la OA consiste en aceptar tener un funcionamiento que, internamente, atañe a la “ad-hocracia”. Es decir, que la dirección reconozca a los niveles operacionales el derecho y la capacidad de auto organizarse en función de los proyectos y oportunidades de acción que se presentan, y les deleguen sobre estos expedientes lo esencial de las competencias de decisión y gestión.³

Algunos ejemplos de herramientas de FC

Habiendo intentado delimitar el campo del fortalecimiento de las capacidades, su papel y la manera de acometer la construcción de un programa, vamos ahora a hacer una lista de distintos tipos de herramientas en los cuales se apoya y asociarles algunas ventajas o inconvenientes, ya sea ligados a su naturaleza, a sus ámbitos o a sus condiciones de utilización.

La lista presentada a continuación no pretende ser exhaustiva, pero ayuda a elaborar un rápido estado de situación cualitativo de las prácticas que son implementadas y percibidas actualmente en el seno de la mayoría de las OA.

El financiamiento: Previsto aquí desde el punto de vista del apoyo al funcionamiento de la estructura central (alquiler de locales, compras de material, pago de salarios...). Financiar a los socios a menudo se considera como el primer acto de apoyo para permitir a éstos vivir o sobrevivir. Se puede impugnar el buen fundamento de esto, ya que una estructura duradera debe estar en condiciones de asumirse financieramente desde sus inicios. Resta el hecho de que numerosas organizaciones deben superar etapas de desarrollo (por ejemplo del voluntariado al asalariado y luego al profesionalismo) y que a veces son útiles unos empujones específicos. Por otra parte, los proveedores de fondos, siempre propensos a financiar realizaciones materiales, son a menudo reticentes a financiar los costos de estructura.

Las formaciones. Aun si se trabaja sobre estructuras, está claro que el fortalecimiento de sus capacidades pasa por una mejoría de las competencias individuales. No obstante, lo que sigue demuestra que sólo se trata aquí de una herramienta entre otras. Además, si los períodos de prácticas y formaciones universitarias forman parte del arsenal corriente, se observará que se hace hincapié más bien en formaciones específicas y profesionalizadoras. Pueden por supuesto ser teóricas, pero preferiblemente específicas, servir al conjunto de la estructura (por ejemplo: saber formular un proyecto, formar un contador) y si es posible, ser aplicables a otros (por ejemplo: formar formadores).

³ El término ad-hocracia es de Henry Mintzberg (Mintzberg, 2004). La reflexión sobre las formas de organización está aún poco desarrollada en el seno de las ONG que, según la terminología de Mintzberg oscilan entre formas de tipo ad-hoc, político, o misionero. La dificultad de encontrar formas de organización pertinentes es probablemente aún acentuada, en todo caso en Francia, por el estatuto asociativo que, a nivel jurídico, hace a los solos Presidente y Tesorero únicos responsables de la gestión de las actividades. La delegación de gestión puede ser entonces aquí solo implícita.

■ Dos observaciones generales pueden tomarse de esta lista de herramientas utilizadas por las ONG francesas. La primera es que la gama de las herramientas de FC considerada y actualmente implementada por las ONG aparece, al menos en términos cualitativos, como relativamente amplia. El hecho de no disponer de estadísticas sobre las prácticas reales no permite desgraciadamente aprehender las distribuciones reales. La segunda observación se refiere a lo que puede parecer como una confusión entre los medios (las visitas, las reuniones formales e informales...) o los resultados (un documento estratégico) y las metas (el trabajo de fortalecimiento propiamente dicho, el acompañamiento, la elaboración de..., etc). Las ONG deberían explicitar la naturaleza exacta de su trabajo de fortalecimiento. ¿Falta de referencias teóricas para definir lo que representa realmente este trabajo? ¿O falta de reconocimiento institucional de la naturaleza de este trabajo ante los objetivos de apoyo al desarrollo? De todas maneras la pregunta merece ser planteada.

Los intercambios, visitas, viajes de estudios, puestas en red. La idea esencial es dar a conocer y reflexionar, antes que dar una solución prediseñada. Observaremos, no obstante que, a falta de acompañamiento, la OR corre el riesgo en el mejor de los casos “de haber hecho un lindo viaje”, “de haber visto a gente y experiencias interesantes”. ¿Cómo transformar estos encuentros en experiencia útil a la acción concreta de la OR? Más allá de la elección de los encuentros que deben promoverse y organizar materialmente, la experiencia

muestra que es en este trabajo específico de acompañamiento (antes y sobre todo durante y después) que se sitúa verdaderamente la plusvalía de los intercambios y visitas. Éstos no serían hasta cierto punto más que el apoyo a este otro trabajo.

Los contratos, documentos de proyectos, convenios, guías de procedimientos, cartas deontológicas, etc. Las ONG frecuentemente citan estos documentos como herramientas de fortalecimiento de las capacidades por derecho propio, mientras que son, por naturaleza, el producto o el resultado. Esta paradoja traduce un modo de funcionamiento de la mayoría de las ONG: de hecho, el proceso de formalización (en el momento de la elaboración de los documentos) constituye en sí un elemento central del fortalecimiento de capacidades de los socios. **Los estudios, capitalizaciones, guías técnicas, acta de análisis de situación.** Se prevén aquí como herramientas para abrir debates internos sobre las maneras de trabajar y de mejorar estos métodos.

La experticia y asesorías de apoyo, ya sean generales y referidas al conjunto de la estructura, o técnicas y especializados en vínculo con una actividad precisa, son medios eficaces para acompañar el cambio.

El apoyo a la comunicación interna y externa, mediante la publicación de folletos o documentos, la organización de seminario o taller, la identificación de circuitos de comunicación o contactos, etc.

La puesta a disposición de personal, como medio de apoyo a la estructura por medio de recursos humanos financiados por otra parte.

Observaciones específicas sobre la utilización de las herramientas

Las distintas herramientas no presentan ventajas o inconvenientes intrínsecos. Son las condiciones de implementación de estas herramientas las que pueden implicar algunas ventajas o algunos inconvenientes.

- **El peligro de la uniformización.** La constatación anterior conduce a analizar el empleo de las herramientas caso por caso, OR por OR, ámbito por ámbito, y de manera no uniforme. Sobre este punto parece conveniente evitar la implementación de módulos predefinidos, en particular, en cuanto a formación, y no corresponde a las prácticas.
- **Precisar los niveles de exigencias según los tipos de OR.**

Aun si los apoyos deben adaptarse a cada organización, parece útil desarrollar una reflexión más sistemática sobre la naturaleza y el contenido de los distintos tipos de apoyo en función del nivel de estructuración de la OR con que trabajan las OA.

Por ejemplo, parece evidente que facilitar la comunicación externa de una organización de base que aún tiene dificultades para precisar sus objetivos y su identidad no constituye probablemente una prioridad. Al contrario, seguir formando al personal de base en una organización ya muy estructurada

y capaz de realizar varios grandes proyectos remite más quizás a problemas de gestión de los recursos humanos que a simples cuestiones de competencias. En la misma lógica, formar a un contador de una pequeña OR que solo recibe fondos privados de una ONG no requiere el mismo nivel de exigencia que formar al mismo contable 15 años más tarde cuando esta OR realiza varios proyectos cofinanciados por la Comisión Europea.

- **Clarificar las posibilidades de intervención de la OA.** Si las necesidades de la OR no son del mismo nivel según su grado de estructuración, las capacidades de respuesta de las OA no son tampoco necesariamente idénticas ni sobre todos los temas, ni a los distintos niveles. Saber sobre qué ámbitos y con qué herramientas es legítimo intervenir, saber en su defecto pasar el relevo, disponer para eso de los procedimientos necesarios... Es en este marco que las herramientas de fortalecimiento se implementan eficazmente.

- **Herramientas estructurantes y transversales.** En cuanto a FC, las herramientas empleadas presentan a la vez el interés y el riesgo de causar efectos que son estructurantes y transversales. Por ejemplo, una capacitación en diagnósticos, la instauración de una célula de evaluación o también el desarrollo de las capacidades de comunicación externa, van necesariamente a llevar a la OR a desarrollar sus campos de actividad en estos ámbitos y muy probablemente a modificar el conjunto de sus acciones. Es a la vez el interés de este tipo de intervención y lo que se busca, pero es al mismo tiempo el riesgo que los acompaña. Riesgo, ya que sobre este punto, el derecho al error es limitado. Una organización que no tome el buen viraje, o lo haya tomado mal, arriesga en efecto fracasar por no fortalecerse en el ámbito correcto, o por no responder ya a una necesidad que se subestimó.

- **Formaciones... se deben analizar con mayor precisión.** El ámbito de la formación aparece como demasiado extenso para tratarse aquí de una manera que no podrá ser sino superficial. Están en tela de juicio las cuestiones de ámbito (técnico, organizacional, científico), del objetivo al que se apunta (dominio completo de conocimientos, experiencia, 'saber-ser' o simple conocimiento de referencias), de métodos de aprendizaje (teórico, por la experiencia...), de calibración de los niveles que deben alcanzarse, de modalidades de capacitación (corta, larga, de terreno...), etc., que remiten generalmente a las técnicas de la ingeniería de formación. Lo que precede tiende, en cualquier caso, a probar que las necesidades y lo que está en juego en el fortalecimiento cubren una gama de potenciales actividades de formación de una amplitud muy subestimada por las ONG hasta hace solo algunos años.

Estableciendo Convenios de Asociación

Presentación de las distintas herramientas: lo que está en juego y los límites

¿Por qué contractualizar?

Ya sea que se trate de un proyecto de defensa de los derechos económicos, sociales y culturales, de un proyecto de fortalecimiento de capacidades o de un proyecto operacional dirigido hacia beneficiarios, la contractualización apunta a asegurarse que los objetivos de la asociación y los medios definidos son compartidos por los diferentes socios. Fijando las reglas del juego entre los socios y clarificando los compromisos, la contractualización permite establecer “negro sobre blanco” las responsabilidades de cada uno en relación a los beneficiarios, financiadores, autoridades y entre los propios socios.

Las ONG utilizan diferentes términos para designar los documentos que utilizan con sus socios para formalizar sus acuerdos: convenio, contrato, *acuerdo*, *memorándum de entendimiento*, etc... dentro de estos diferentes documentos, se distinguen principalmente dos herramientas, que responden cada una a objetivos distintos:

- Un acuerdo general que perdura en el tiempo. Presenta la dimensión estratégica de la asociación. Lo nombraremos **convenio marco**.
- Un acuerdo más específico y puntual que precisa el **cómo** se trabaja juntos, está ligado a los objetivos de realización de la asociación. Lo nombraremos **contrato**.

Principales características de las dos herramientas		
	El convenio marco	El contrato
Objetivo	Formaliza la voluntad de trabajar juntos, fija el marco general de la relación	Precisa el contenido de la asociación, los compromisos tomados por cada uno y los plazos.
Campos	Cubre la dimensión estratégica e institucional de la asociación	Cubre el campo de lo operacional
Duración	Inscribe la asociación en la duración	Cubre una acción puntual limitada en el tiempo
Nivel de contractualización	Un buen convenio debe permitir evolucionar y no encerrar la relación de asociación	Permite controlar si hay un compromiso financiero con un proveedor de fondos
Contenido	Presenta cada uno de los socios y el contenido general de la asociación	Precisa los objetivos, los medios, el método, los plazos, los montos, etc.

Para ser reconocidos por cada uno de los socios, esos documentos deben ser **negociados**.

La elección de una herramienta, algunos ejemplos:

- En el marco de una asociación basada en la defensa de posiciones comunes (intercambio de ideas, experiencias, contenidos), el convenio marco es la herramienta más apropiada.

- En las situaciones de emergencia y cuando el socio del norte es financiado por un proveedor de fondos como ECHO¹, el contrato será redactado de manera a aportar respuestas precisas a las exigencias del proveedor de fondos, por ejemplo con un calendario y plazos de rendimiento muy cortos.
- Cuando se trata de transferir actividades a un actor, el contrato es un “barrera de contención” que explicita un proceso con plazos, contenido, calendario y montos de financiamiento precisos. El contrato aborda la cuestión de las capacidades operacionales, financieras e institucionales de los socios: los tres niveles pueden ser muy desequilibrados y hay que lograr evaluarlos antes de redactar el contrato.
- En el marco de una asociación puntual, se puede utilizar una herramienta híbrida reuniendo los principales elementos contenidos en un convenio y en un contrato (elementos sobre la visión compartida y elementos operacionales).

En la práctica, constatamos que numerosas ONG siguen un planteamiento pragmático: empiezan por redactar contratos en el marco de proyectos operacionales y puntuales. Cuando estos proyectos se suceden, sienten la necesidad de dar una dimensión más institucional a la asociación y redactan un convenio marco que inscribe su relación en el tiempo.

Ocurre también, particularmente en el marco de confederaciones, que los socios empiecen por redactar un convenio marco que formalice su voluntad de trabajar juntos, sin tener proyecto operacional bien definido. Si la asociación “duerme” varios años, la existencia de un convenio marco evita quebrar el vínculo y permite arrancar nuevamente una asociación operacional sobre bases sólidas.

Lo que está en juego en la contractualización

Lo que está en juego en la contractualización debe ser muy claro para cada uno de los socios y debe ser **explicitado**. En caso contrario, existe una fuerte posibilidad que el acuerdo no sea respetado.

Lo que está en juego para todos	Lo que está en juego en los convenios marcos	Lo que está en juego en los contratos
Apropiación del proyecto por las organizaciones.	Precisar una visión común que se declina en objetos.	Clarificar la relación con el dinero.
Fortalecer las partes (dimensión pedagógica).	Reconocimiento recíproco del objeto de cada uno: “dejar de ser visto como un proveedor de fondos o un simple ejecutante”.	Clarificar los compromisos de cada uno.
Negociar al mismo nivel.	Relación que perdura en el tiempo.	Formalizar los objetivos, los medios y el método.
Fijarse prioridades.	No encerrar la asociación en un proyecto operacional sino darle la posibilidad de evolucionar.	
Disponer de una herramienta de interpelación para el socio que tiene el sentimiento que el otro no respeta las reglas.		
Ponerse de acuerdo sobre los valores.		

¹ Oficina de ayuda humanitaria de la Comisión Europea.

Límites y recomendaciones

¿A quién implicar?

En general, un miembro electo (el presidente) o un responsable ejecutivo firma el contrato o el convenio. Sin embargo, la experiencia muestra que es importante implicar a los miembros operacionales más arriba en la reflexión y en la redacción de las herramientas, pues el proceso es formador y permite una mejor apropiación de lo que está en juego y de las responsabilidades.

La restricción del tiempo

El tiempo disponible para la elaboración de un convenio marco y contratos negociados por ambos socios representa, en general, una fuerte limitante. El hecho de disponer de contratos o convenios modelos permite ganar tiempo, a condición de discutirlos y adaptarlos después con los socios refiriéndose a modelos tipos de los socios del sur, esto permite tener en cuenta algunos hábitos y prácticas, en particular legales, que pueden ser importantes.

Los problemas de interpretación de los contratos

Ocurre que problemas de comunicación o de comprensión mutua, vinculados con el idioma y la cultura lleven a interpretaciones diferentes de los contratos. Más allá de la apertura y de la voluntad recíproca de conocer al socio tal como es, la formación y la explicitación de los términos del acuerdo son indispensables para delimitar lo que está en juego en el contrato o en el convenio para cada uno de los socios.

Establecimiento de contratos entre dos en un juego de a tres con un proveedor de fondos

Los proveedores de fondos exigen más y más que las relaciones de asociación estén formalizadas mediante un contrato. Sin embargo, en caso de problemas, es la organización por la que pasa el financiamiento la responsable ante el proveedor de fondos. Por esta razón, ella buscará establecer un contrato con su socio, precisando un máximo de elementos en el mismo contrato de referencia o mediante acuerdos o compromisos complementarios específicos.

Las relaciones de fuerzas entre socios

Cuando uno de los socios es proveedor de fondos o enlace de un proveedor de fondos, la relación de fuerzas al momento de la elaboración de un contrato en general está a su favor y existe un riesgo de que éste imponga sus condiciones. El desequilibrio de la relación se invertirá durante la implementación del proyecto, donde quien financia depende más del financiado y de los resultados de las acciones que implementa. Es por eso que es importante, al momento de la elaboración del contrato o del convenio, clarificar la relación de los socios con el dinero y separar los intereses financieros del resto. Finalmente, hay que saber interrumpir el contrato o el convenio en caso de desacuerdo sobre los fondos, o de no respeto de los compromisos.

Recursos en caso de no respetarse el acuerdo

No siempre es fácil exigir con firmeza compromisos en el marco de relaciones de asociación a menudo muy personalizadas, pero es necesario prever en los contratos el caso de no respeto del acuerdo. Se puede prever un reglamento amistoso, la mediación o el arbitraje de una autoridad moral reconocida por todos.

Al contrario de las prácticas en el sector comercial o privado, las ONG designan raramente en sus contratos a un árbitro o a un recurso, en caso de litigio y prefieren resolver sus dificultades amistosamente. En un contexto internacional es complejo, en efecto, encontrar a un tercero que tenga autoridad sobre cada uno de los socios. Hasta las confederaciones internacionales intervienen poco, en caso de conflicto, en las relaciones bilaterales.

En general, en caso de conflicto no resuelto o de malversación, se pone fin a la asociación.

¿Hasta dónde establecer contratos?

Existen diferentes niveles de establecimiento de contratos que formalizan de manera más o menos detallada los objetivos y los medios implementados. Es necesario lograr encontrar un equilibrio entre un alto nivel de precisión, que arriesga impedir cualquier adaptación a los cambios de contexto, y una flexibilidad demasiado grande, que impedirá el acuerdo de constituir un documento de referencia

para los socios. Para eso, se aconseja haber definido previamente los objetivos del convenio o del contrato y lo que cada uno hace.

- **Seguimiento de la relación de asociación en el marco del convenio**

El convenio marco constituye un documento de referencia para asegurar un seguimiento de la relación entre los socios.

Ahora bien, la asociación es un proceso dinámico y los convenios que describen sus finalidades deben evolucionar con el fin de darle vida al convenio y evitar que caduque rápidamente. Se recomienda limitar su duración por un período de tres a cinco años y prever revisiones regulares, dándose tiempo y un espacio para conversar nuevamente del fondo.

- **Validez de los acuerdos**

Para ser válido, los acuerdos deben tener la fecha, la firma y rúbrica de cada parte debajo de cada página. Será lo mismo para todos los anexos, cláusulas adicionales a los contratos y convenios.

El caso de los scouts y guías de Francia

Los Scouts y Guías de Francia implementaron numerosas asociaciones con asociaciones de scoutismo y de guías. Luego de un largo trabajo de evaluación, les pareció necesario favorecer la contractualización de su relación, deseando ir hacia una mayor transparencia en sus elecciones y sus orientaciones estratégicas en materia de asociaciones scout-guía. Teniendo al mismo tiempo el deseo de no fijar nada, ya que las relaciones de asociación pueden evolucionar muy rápido, pasando de un marco a otro.

Los Scouts y Guías de Francia están convencidos que contractualizar sus relaciones de asociación es una primera etapa para democratizar estas relaciones y permitir a los 56.000 voluntarios del movimiento apoderarse de esas dinámicas.

La Carta de Marrakech, documento de referencia firmado en 1995, detalla el conjunto de ámbitos que puede abarcar la asociación entre asociaciones scouts (proyecto educativo, intercambio de jóvenes, apoyo institucional). Es a partir de ese documento que los Scouts y Guías de Francia firman convenios de asociación trienales fijando los valores de intercambios, los ámbitos de intervención de las relaciones. Por otra parte, existe un convenio operacional anual que establece el proyecto efectivo sobre el cual van a trabajar y las modalidades prácticas. El convenio de asociación, el convenio operacional son las dos principales herramientas que utilizan en su esfuerzo de contractualización. Sin embargo, permanecen conscientes que este proceso debe ser acompañado de intercambios regulares sin los cuales sus esfuerzos se reducirán a algunas hojas de papel suplementarias sobre una repisa...

Modelo de contrato

Les proponemos aquí un modelo de contrato que podrán adaptar a cada situación de asociación, guardando solo los artículos que les parezcan importantes.

Nombre y dirección de cada organización
"representada por...."

Preámbulo

Histórico de la relación entre socios.
Referencias eventuales a un convenio más general.

Artículo 1: Objeto

Título del proyecto y descripción sintetizada (objetivos, actividades y resultados esperados) y/o cita a documento proyecto que consiste en un anexo del contrato.

Ejemplo: "Una descripción completa y un presupuesto se adjuntan en anexo al presente contrato y no podrán ser modificados si no fuera de común acuerdo de las partes".

Artículo 2: Duración del contrato

Fechas de inicio y término del contrato.

Artículos 3 y 4: Modalidades de implementación

Caso 1: Proyecto de intercambio de prácticas entre los socios.

Artículo 3: Descripción de los compromisos de la organización A

Descripción de los aportes técnicos, financieros y humanos (desde la puesta en marcha y en adelante) que la organización A se compromete a suministrar.

Artículo 4: Descripción de los compromisos de la organización B

Descripción de los aportes técnicos, financieros y humanos (desde la puesta en marcha y en adelante) que la organización B se compromete a suministrar.

Caso 2: Aporte financiero importante de la organización A o transferencia de actividad.

Artículo 3: Modalidades operacionales de puesta en marcha del proyecto.

1. Aportes técnicos de cada uno de los socios.
2. Aportes humanos de cada uno de los socios (desde la puesta en marcha y en adelante).

3. Descripción de las actividades de puesta en marcha en el marco del proyecto (calendario en anexo).

Artículo 4: Financiamiento y gestión del proyecto:

1. Presupuesto (precisar si consta en el contrato o no)

2. Compromisos financieros (precisar las modalidades de entrega de fondos, las fechas y montos).

Debe precisarse si se trata de condiciones de la esencia del contrato, es decir, si el contrato será terminado en caso que uno de los socios no cumpla sus compromisos en este aspecto o si por el contrario, estas condiciones no son de la esencia de éste.

Ejemplo: "La organización A no se obliga respecto del plan financiero sino hasta que obtenga financiamiento del proveedor de fondos X y en el caso que el proyecto reciba los otros financiamientos previstos".

Artículo 5: Informes y documentación

Precisar la frecuencia y las informaciones esperadas (formato en anexo si es necesario).

Ejemplos:

"La organización B remitirá a la organización A un informe anual financiero así como de actividades del proyecto antes de (fijar fecha) de cada año".

"Los informes narrativos y financieros así como los informes contables originales de la organización B serán puestos a disposición de la organización A hasta (precisar la fecha)".

Artículo 6: Seguimiento y evaluaciones

Prever las modalidades de seguimiento del programa (responsabilidades, misiones internas, herramientas, etc.). Prever igualmente el período en el cual se realizará la evaluación del programa, el tipo de evaluación (interna o externa), las modalidades de redacción de los términos de referencia y de seguimiento de la

evaluación.

Artículo 7: Auditoría / evaluaciones externas (en caso de financiamiento de la organización B por la organización A).

La organización proveedora de fondos puede requerir auditar a su socio por el conjunto de las actividades financiadas o en forma global. Este tipo de práctica tiene la ventaja de evitar la presentación de todos los justificativos de gastos a un proveedor como la Comunidad Europea. En caso de control, el socio debe obligarse a poner todos los originales a disposición del controlador, lo que le es imposible toda vez que tiene muchos socios y que debe guardar su documentación contable de respaldo. La única solución es entonces una auditoría global de la estructura. Los términos de referencia y las condiciones de la licitación se encuentren detallados (o adjuntos en anexo).

Ejemplo: "Si un proveedor de fondos solicita una auditoría externa, la organización B deberá prestar su entera colaboración".

Artículo 8: Modificación del contrato

Ejemplo: "El presente acuerdo y sus anexos pueden ser modificados por mutuo acuerdo de las partes. Las eventuales modificaciones constarán en anexo al presente contrato".

Artículo 9: Anulación.

Ejemplo: "El presente contrato puede ser desahuciado por las partes en cualquier momento con un aviso previo de (x meses). En caso de incumplimiento del presente contrato, el plazo será reducido a (x meses)".

Artículo 10: Modalidades para el término del contrato

Prever las condiciones de transferencia de recursos (materiales y financieros) y las condiciones eventuales de contratación y de despido de los empleados.

Ejemplo: "En caso de término de contrato antes del fin del programa, la organización A volverá a tomar la responsabilidad de la realización del programa y la organización B se obligará a restituir a la organización A la totalidad de los suministros y equipos que constituyan los

medios de realización del programa, en condiciones normales de uso (fuera de aquellos que forman parte del patrimonio de la organización B)".

Artículo 11: Resolución de litigios y arbitrajes

El contrato determina las modalidades que deberán seguirse en caso de conflicto: Arreglo amigable, mediación o arbitraje de un tercero designado por las partes.

Ejemplo: "En caso de conflictos acerca de la interpretación o aplicación del presente contrato, la parte en desacuerdo deberá informar a la otra por escrito. Esta última deberá responder en x semanas. Si la respuesta no llegara o no permitiera alcanzar un acuerdo en x semanas, las partes se comprometen a designar cada una dos representantes integrantes de una comisión de conciliación. Si las dos partes no llegan a un acuerdo en el plazo de x semanas, el presente contrato se dará por terminado".

Artículo 12: Disposiciones generales

Modalidades de representación y de difusión exterior de las informaciones referentes al programa (Derecho eventual de confidencialidad).

Artículo 13: Anexos

Precisar si los anexos forman parte integrante del presente contrato o si son sólo documentos de referencia.

Precisar si pueden ser modificados de común acuerdo por las partes sin que se ponga término al contrato principal.

Ejemplo de anexos: Documentos de proyecto, presupuesto, calendario de puesta en marcha, indicador de impacto, términos de referencia de la auditoría externa, etc.

Firmantes

Nombre, calidad y firma.

Modelo de convenio marco

Les proponemos aquí un modelo de convenio de asociación que podrán adaptar a cada situación de asociación, guardando solo los artículos que les parezcan importantes.

Preámbulo

Presentación de una reseña histórica de la relación entre los socios.

Artículo 1: Presentación de cada socio

Nombre y dirección de cada organización "representada por....."

Presentación de las tareas, el objetivo, las áreas de actividades, los elementos de información sobre su existencia legal (ejemplo: fecha de publicación en el Diario Oficial), etc.

Artículo 2: Objetivos generales del convenio

Precisar los logros del convenio para los socios.

"El presente acuerdo tiene por objeto....."

Ejemplos: Definir las modalidades de la asociación y los principales campos de colaboración; expresar los valores comunes; darle un cuadro de referencia a los intercambios entre las organizaciones; definir los principios y las reglas de la asociación; etc.

Artículo 3: Afirmación de los valores comunes y de una visión de la asociación¹

"La organización A y la organización B confirman su adhesión a unos valores comunes y se comprometen a respetarlos...."

Ejemplos: Contribución a la construcción de un mundo más justo; respeto de la dignidad humana; respeto al medio ambiente; rechazo de las discriminaciones (religiosas, ligadas al género); funcionamiento democrático de las organizaciones, participación activa en la construcción o el fortalecimiento de la sociedad civil; etc.

Artículo 4: Campos de aplicación de la asociación y medios utilizados

Descripción de la tarea en la cual se comprometen a trabajar juntos:

"Los principales campos de colaboración entre los socios son....."

Artículo 5: Compromisos recíprocos

"Para la realización de sus respectivas misiones La organización A se compromete a: La organización B se compromete a: Ejemplos: apoyo técnico, humano, financiero: informaciones mutuas: intercambio de prácticas; estadías cruzadas, representación del socio, etc.

Artículo 6: Seguimiento y evaluación del convenio

Prever las modalidades de seguimiento y de modificación del convenio permite darle vida al mismo.

Ejemplo: "Anualmente se realizará una visita para efectuar un balance del convenio. El presente convenio y sus anexos pueden ser modificados por mutuo acuerdo de las partes. Las eventuales modificaciones constarán en anexo al presente convenio".

Artículo 7: Duración y término del convenio

Imponer una duración y prever una evaluación al expirar del convenio permite evitar redactar una carta o declaración de intención. El convenio puede renovarse tantas veces como lo deseen las partes.

Ejemplo de duración: 3 a 5 años. Ejemplo: "El presente convenio se concluye por un período de tiempo de X años y entrará en vigor a partir de la fecha de su firma." A la expiración del presente convenio, éste será evaluado por los socios y podrá ser renovado de común acuerdo entre las dos partes".

Artículo 8: Anulación

Es preferible prever desde el principio los criterios que conducirán a una retirada de la asociación² y de precisarlos en el convenio.

Ejemplo: "En caso de voluntad de retirarse de la asociación, el presente convenio puede ser anulado en cualquier momento, por una u otra de las partes, con un preaviso de X mes".

¹ Referencia a los valores y visiones comunes identificados durante la definición de una estrategia de asociación.

² La reflexión sobre la retirada debe realizarse a partir de la fase de definición de una estrategia de asociación.

Artículo 9: Resolución de los conflictos

El convenio fija las modalidades que se seguirán en caso de conflicto: Arreglo de mutuo acuerdo, mediación de uno o más terceros elegidos por ambas partes.

Ejemplo: "En caso de conflictos que resulten de la interpretación o la aplicación de este convenio, la parte en desacuerdo informará por escrito a la otra. Esta última deberá establecer una respuesta dentro de X semanas. Si la respuesta falta o si no permite llegar a un acuerdo en X semanas, las partes se comprometen a designar cada una a dos representantes para formar una misión de conciliación. Si las dos partes no llegan a un acuerdo después de un plazo de X semanas, el presente convenio se cancelará".

Artículo 10: Los acuerdos operacionales serán fijados por contratos

Si éstos ya existen, se les puede nombrar aquí.

Artículo 11: Anexos

Precisar si los anexos forman parte integrante del convenio o si son documentos de referencia. Precisar si pueden modificarse de común acuerdo sin cancelar el convenio.

Ejemplos de Anexos: documentos de presentación de las organizaciones; contratos; etc.

Firmantes:

Nombre, calidad y firma.

Anexos

Bibliografía

La mayoría de estos documentos puede ser descargado del sitio Internet :

www.coordinationsud.org

BREHM Vicky, Autonomy or Dependence? Case Studies of North-South NGO Partnerships. Intrac, Briefing Paper No. 6, Julio 2004.

BROUTIN Cécile et CASTELLANET Christian, Partenariat et contractualisation entre organisations de solidarité du Nord et du Sud. Coopérer aujourd'hui n°16, agosto 2000.

BROUTIN Cécile, Concurrence, demande d'appui et decir d'indépendance. Le partenariat Gret/Tenmiya (Mauritanie). Coopérer aujourd'hui n°14, abril 2000.

le BOTERF Guy, Construire les compétences individuelles et collectives. Editions d'organisation, 2000.

CASTELLANET Christian, Regards sur le partenariat Gret/Enda-Graf. Réflexions sur les conditions et les modalités d'un partenariat équilibré. Coopérer aujourd'hui n°12, febrero 2000.

COTE Alexandre & ZIEGLER Stefanie, Le partenariat -Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations. Handicap International, Noviembre 2002, 88p. Disponible en francés, inglés, y español.

CUBILLOS Carlos et APPOLIN Frédéric, Renforcement de la société civile, politiques d'alliances et partenariat.

CICDA VSF, Traverse n°14, 2004.

EADE D. Capacity development - An Approach to People - Centred Development. Oxfam, Oxford, 1997.

F3E Lorsque les organisations de solidarité internationale se désengagent: enjeux de l'autonomisation de projets de développement. **F3E** 2001.

FOWLER Alan, Striking a Balance: A Guide to enhancing the effectiveness of NGOs in

international development.

Intrac, Oxford, 1997.

GUICHERD Marie-Pierre, Cheminement d'une ONG française vers une ONG cambodgienne (1990-1999).

Association Partage, 2000.

JAMES Rick, HAILEY John, WRIGLEY Rebecca, Pour être à la hauteur des défis : l'évaluation des impacts du renforcement des capacités organisationnelles. Praxis paper n°2, **INTRAC**, febrero 2005.

JAMES Rick, L'utilisation des proverbes africains dans le cadre du renforcement des capacités organisationnelles.

PraxisNote 6, Intrac, 2004.

JAMES Rick, Les réalités du changement, Comprendre le développement des dirigeants d'ONG africaines. Praxis paper n°6, Intrac, julio 2005.

JAMES Rick, Power and Partnership: Experiences of NGO Capacity-Building. (ed.) NGO Management and Policy Series, Intrac, 2001.

GRUNEWALD François (Sous la direction de), Bénéficiaires ou partenaires? Quels rôles pour les populations dans l'action humanitaire? Editions Karthala, 2005.

LAVERGNE Réal et SAXBY John, Le développement des capacités: Vision et conséquences. Publications hors série sur le développement des capacités, no 3, ACDI Direction générale des politiques, enero 2001.

LAVIGNE DELVILLE Philippe, Les ONG et le renforcement des sociétés civiles du Sud. Intervention au groupe de travail "partenariat OSI/Etat", Commissariat au plan, 15 mayo 2000.

LECLUSE Florence, Identification des besoins des OSI en matière de renforcement institutionnel. Coordination SUD, 2003.

LOPES C. et THEISOHN T. Appropriation, leadership et transformation - pouvons-nous faire mieux pour Développer les capacités? **PNUD, 2004.**

Mintzberg Henry, Le management. Editions d'organisation, Paris, 2004.

MORGAN Peter, Capacités et développement des capacités

- Quelques stratégies. Préparé pour la Direction

générale des politiques de l'ACDI, octobre 1998.
NEU D. GAUTHIER N. THIEBA D. et SOPHANNA K. Assurer la continuité d'une action : l'autonomisation des projets de développement initiés par des organisations de solidarité internationale. Capitalisation F3E, septembre 2002.

PASTIAUX-MURPHY Delphine, Partenariat et renforcement organisationnel de structures locales de développement: Éléments d'analyse et de stratégie. Handicap International, Abril 2004.

PINEAU Bernard, Le CRID et le partenariat avec les organisations du Sud et de l'Europe de l'Est. CRID, marzo 2005.

PLANCHE Jeanne, Accompagner l'émergence et le renforcement des sociétés civiles, mieux comprendre les enjeux. Coopérer Aujourd'hui n°38, agosto 2004.

PLANCHE Jeannne, NEU Daniel, Quand la solidarité internationale s'éveille à la société civile. CFSI, 2003.

PNUD, Capacity assessment and development, in a systems and strategic management context. Document de référence technique n°3. Bureau de l'élaboration des politiques, 1998.
SORGENFREI Mia, Le renforcement de capacités d'une perspective française. Praxis Paper 1, Intrac, 2004.

VOLOVITCH Raphaël, Le partenariat, du tiers-mondisme à l'altermondialiste, CRID febrero 2005.

Sitios en Internet sobre fortalecimiento de capacidades

www.ngoconnect.net

sitio Internet de debate e intercambio que ofrece informaciones de actualidad así como recursos en línea sobre el tema del fortalecimiento de las ONG locales, en particular sobre el desarrollo organizacional y el fortalecimiento institucional de las ONG y de las redes de las ONG (gestión administrativa, defensa, comunicación, gestión del conocimiento, desarrollo del liderazgo desarrollo

de los recursos humanos, asociación pública, privada, relaciones públicas/medios, planificación estratégica, etc...). También se encuentra disponibles algunos recursos sobre problemáticas específicas: abogacía, democracia y gobernanza, VIH/SIDA, Derechos humanos. El sitio está en inglés y en español.

www.capacity.org

sitio Internet que ofrece descargar publicaciones genéricas sobre el fortalecimiento de capacidades, da acceso a sitios Internet relacionados y ofrece una base de datos que permite buscar informaciones sobre el desarrollo de las capacidades en distintos ámbitos -Este sitio existe en versión francesa e inglesa.

www.acdi-cida.gc.ca

sitio Internet de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional. Publicación en línea de documentos relacionados con el fortalecimiento de las capacidades.

www.auf.org

La Agencia Universitaria de la Francofonía desarrolla, apoyándose sobre las nuevas tecnologías de la información y Comunicaciones, el trabajo en red, la puesta en común de los recursos universitarios en francés, en una óptica de solidaridad y de co-desarrollo.

www.isnar.cgjar.org

Sitio dedicado a mejorar los esfuerzos de fortalecimiento de las capacidades organizacionales a través de la evaluación. Concentrándose en la problemática de la evaluación de las capacidades organizacionales, este sitio propone documentos de proyectos, un cierto número de contactos y de información, informes intermediarios y una agenda. Los conceptos y terminología de base están definidos y proveen lazos (links) hacia sitios relacionados. En inglés.

www.idrc.ca

El Centro de Investigaciones para el Desarrollo Internacional es una sociedad estatal canadiense que ayuda a los países del tercer mundo a encontrar, a través de la investigación, soluciones viables a sus problemas sociales, económicos y ambientales. En particular, ofrece

una herramienta de búsqueda en una amplia base de datos. Este sitio existe en versión francesa e inglesa.

www.inter-reseaux.org

Inter Reseaux se especializa en la cooperación internacional y el desarrollo rural en el sur, en particular sobre las experiencias de desarrollo de base. Abre acceso a numerosos sitios francófonos sobre el fortalecimiento de las capacidades.

www.unrisd.org

El Instituto de Investigación de Naciones Unidas para el Desarrollo Social. El programa de investigación se organiza en torno a cinco ámbitos: sociedad civil y movimientos sociales; democracia y derechos humanos; identidades, conflicto y cohesión; política social y desarrollo; tecnología y sociedad. Este sitio existe en versión francesa, inglesa y española.

Glosario

Capacidad:

Aptitud para realizar algo. Se distinguen tres tipos de capacidad: las capacidades técnicas, que son el conjunto de las aptitudes necesarias para el manejo de las actividades emprendidas por una organización (concepción, seguimiento y evaluación de un proyecto de desarrollo o de alegato, dominio de las técnicas, de la utilización y el mantenimiento de los materiales, etc.); las capacidades organizacionales que permiten a la organización funcionar (prácticas administrativas, gestión de recursos humanos, gestión financiera, etc.); las capacidades políticas que permiten a una organización integrarse de manera estratégica en su medio ambiente (poderes públicos, medias, sociedad, etc.).

Diagnóstico:

Etimológicamente, diagnóstico viene del griego diagnosis: conocimiento. Utilizado originalmente en el ámbito médico, podemos definir el diagnóstico como un juicio sobre una situación

o un estado, sacado del análisis de los signos.
(DSRP)/Documento de estrategia de reducción de la pobreza:

Marco estratégico a largo plazo para reducir la pobreza. Desde el 2002 el Banco Mundial basa sus estrategias de asistencia a los países de bajos ingresos sobre los DSRP, redactado en principio por los países mismos, con la participación de la sociedad civil. Insta a la participación coordinada de las organizaciones no gubernamentales, bilaterales y multilaterales en los programas de reducción de la pobreza de los países.

Dotación a la asociación (DAP por su sigla en francés):

En el marco de los procedimientos contractuales entre las organizaciones no gubernamentales y el ministerio de los asuntos exteriores francés implementados en 1995, la herramienta DAP permitió a las ONG francesas elegibles mantener lazos de asociación y reforzar la capacidad de las organizaciones de los países del sur con los cuales trabajan.

European Community Humanitarian Office (ECHO):

Oficina humanitaria de la Comunidad Europea. Es un instrumento financiero de la ayuda de emergencia de la Comunidad Europea de la cual se benefician numerosas asociaciones humanitarias.

Empowerment:

Proceso que apunta a dar y desarrollar medios propios que deben permitir a cualquier persona contribuir activamente a la organización de su propia vida y de su comunidad sobre los planos económico, social y político.

Género:

El género se refiere a la construcción y a la repartición de los papeles sociales femeninos y masculinos. El género designa a la vez las relaciones sociales entre los hombres y las mujeres y un cuadro de análisis para actuar más eficazmente contra las desigualdades.

Gobernanza:

Para una organización humanitaria, la gobernanza es la implementación de mecanismos de orientación, de control y de evaluación de los cuales ella se dota. La gobernanza releva el primer lugar de la responsabilidad del consejo de administración de la asociación y, por delegación, de su

presidente>>. Bioforce

Management:

(Administración). Conjunto de acciones de dirección, organización, animación y gestión de un agente socioeconómico (cualquiera sea su estatuto jurídico, privado, asociativo, público, mixto...) para que alcance sus objetivos

Organización de apoyo (OA):

Designa a la organización que aporta un apoyo a otra.

Organización de la sociedad civil (OSC):

«Organización que defiende o promueve un interés colectivo, y/o presta servicios de interés general u colectivo». Philippe Lavigne Delville

Organización reforzada (OR):

Designa a la organización que recibe un apoyo de parte de otra.

Programa concertado pluri-actores (PCPA):

Conjunto coherente de acciones de desarrollo nacido de una iniciativa concertada con el ministerio de asuntos exteriores francés y reuniendo en una zona dada a actores institucionales y no gubernamentales en torno a una estrategia colectiva fuerte. Establecido por una duración de tres a cuatro años, lo sostienen actores no gubernamentales franceses, eventualmente europeos así como socios locales.

Programa pluri-actore:

Conjunto coherente de acciones de desarrollo implicando en una zona dada a actores de varios tipos (ONG, colectividades territoriales, sindicatos, actores institucionales, etc...).

Fortalecimiento de capacidades (FC):

Traducción del inglés capacity building que describe el proceso de apoyo para el desarrollo de actitudes existentes o la creación de nuevas actitudes con la meta de realizar funciones y lograr los objetivos de desarrollo de una organización.