

PAPEL DE POSICIÓN NO. 4

La relación entre socios y el fortalecimiento de la sociedad civil

EL CENTRO DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN EN PROYECTOS DESEA PROMOVER:

El Centro de Asesoría y Capacitación en Proyectos desea promover que se asocien organizaciones activas o potenciales de la sociedad civil en el Norte y en el Sur en el marco de una relación en la que:

- El fundamento es una cooperación a largo plazo más allá de actividades de proyectos que luego terminan.
- El concepto de “socios” no se usa como una cortina de humo para pasar por alto las desigualdades y agendas diferentes.
- Están definidos con claridad los roles, expectativas, derechos y deberes de ambos socios.
- Los socios comparten el norte que guía el desarrollo de su relación.
- Las intervenciones y los proyectos realizados en el Sur son principalmente de propiedad del grupo meta y del socio en el Sur.
- Los socios se apoyan el uno al otro para explorar las posibilidades de asociarse con otras organizaciones y redes.

SOCIOS: ¿POR QUÉ?

Desde la perspectiva cortoplacista del proyecto hasta relaciones duraderas entre socios

El Centro de Asesoría y Capacitación en Proyectos trabaja en el marco de la Estrategia para la Sociedad Civil, cuyo objetivo es apoyar la creación de fuertes organizaciones y redes de la sociedad civil en el Sur. El medio para este fin es la asociación entre organizaciones con base en el Norte y en el Sur. Hasta ahora, ésta ha tendido a girar en torno a ejecución de proyectos de cooperación internacional. El Centro de Asesoría y Capacitación en Proyectos desea apostar por el fortalecimiento de la relación propiamente tal entre los socios, ya que eso sirve para no perder de vista – durante la ejecución de proyectos limitados en el tiempo – la meta definitiva de promover organizaciones fuertes de la sociedad civil.

Concepto idealizado de “socios” no debe usarse como eufemismo para ignorar desigualdades y desafíos

El concepto de “socios” se ha utilizado tradicionalmente para referirse a las organizaciones participantes en una amplia gama de cooperaciones entre Norte y Sur, muchas veces a partir de la noción idealizada de una relación entre iguales, en la que ambas partes aportan en términos tanto profesionales como financieros a un proyecto u otro tipo de intervención conjunta.

Esto a menudo se contradice con una realidad caracterizada por situaciones financieras disparejas, relaciones desiguales de poder y agendas diferentes. El grueso del financiamiento suele ser canalizado por el socio del Norte. De partida esto desnivela el campo de juego, por muy respetuoso e igualitario que sea el trato entre las partes. Por consiguiente, el Centro Asesoría y Capacitación en Proyectos percibe una necesidad de matizar el empleo del término “socios” para captar la multiplicidad de relaciones que puede abarcar la cooperación entre Norte y Sur. Al mismo tiempo, tal clarificación puede ayudar a formarse una idea más realista de lo que pueden y quieren alcanzar los socios juntos.

¹ Corto por: “La Estrategia para el Apoyo Danés a la Sociedad Civil en Países en Vías de Desarrollo”, Danida, Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca, 2008.



Compromisos y aportes mutuos

En una relación dos socios se comprometen el uno al otro. Por eso es importante que definan juntos cuál es el fundamento y el objetivo de su relación, y cómo desean que ésta se desarrolle. Normalmente habrá diferencias en lo que cada socio pueda contribuir y en lo que motive a cada uno a entrar en la relación. Ambos factores pueden generar asimetría y problemas de comunicación de no conversarse bien desde el comienzo. Por lo tanto, un esfuerzo consciente para concertar las expectativas tanto al principio como en el transcurso de la relación podrá ayudar a prevenir los conflictos.

De “valor agregado” a “aportes mutuos”

La Estrategia para la Sociedad Civil emplea el concepto de “valor agregado” para referirse a lo que aporta la organización danesa – aparte de la canalización del dinero – a la cooperación con un socio local. Incluye insumos profesionales, posibilidades de sumarse a redes, contactos de pueblo a pueblo, etc. Sin embargo, el Centro de Asesoría y Capacitación en Proyectos desea destacar que ese valor fluye en un intercambio recíproco. Por ejemplo, para poder participar en incidencia política a nivel nacional o internacional, las organizaciones danesas muchas veces necesitan conocimientos concretos y documentación sobre las condiciones en países en vías de desarrollo, y es algo que pueden obtener en forma natural de su socio. Por consiguiente, al tratarse de una relación entre socios, preferimos el concepto de “aportes mutuos” en vez de “valor agregado”.

ASPECTOS DIFERENTES DE LA RELACIÓN ENTRE SOCIOS

El Centro de Asesoría y Capacitación en Proyectos percibe la relación entre socios como “*una cooperación entre dos o más organizaciones de la sociedad civil, las que – sobre un fundamento común negociado – dejan la una a la otra en condiciones para llevar a cabo actividades específica, así como para desarrollar sus capacidades y fortalezas respectivas como actores de la sociedad civil.*”

Para promover el enfoque que implica esta definición, el Centro de Asesoría y Capacitación en Proyectos desea plantear varios aspectos que han de considerarse en el marco de una labor consciente para desarrollar la relación entre los socios:

- A.** Clarificación conjunta del **tipo** de relación en la que entran los socios.
- B.** Atención a **las fortalezas y los desafíos** que implica tal tipo de relación.
- C.** Clarificación conjunta de cómo debería **desarrollarse** la relación entre los socios.

A. TIPOS DE RELACIÓN ENTRE SOCIOS

A continuación se presenta una serie de relaciones típicas que caracterizan el tipo de cooperación en la que participa la mayoría de las organizaciones miembros del Centro de Asesoría y Capacitación en Proyectos. Cada una de ellas puede ser útil y constructiva a su manera. Indudablemente es posible identificar más tipos, así como algunas relaciones combinan elementos de una variedad de ellos. Asimismo, las mismas organizaciones pueden forjar tipos diferentes de relación con socios distintos. Por otra parte, ni siquiera corresponde hablar de socios si la organización danesa es responsable de ejecutar las actividades en el Sur o funciona únicamente como canal de fondos para una contraparte en el Sur. Al reflexionar sobre el tipo de relación en la que se está involucrado, es posible prestar atención a los desafíos diversos que han de enfrentarse.

Relación basada en valores

Ésta se fundamenta en valores compartidos, por ejemplo, de carácter religioso, político o personal. Es la comunidad de valores la que constituye el punto de partida para la cooperación más que la perspectiva de obtener subvenciones y ejecutar proyectos, que son vistos como anexos a la relación entre los socios. El horizonte de tiempo es largo, y no hay planes de terminar la asociación. Algunos ejemplos son las organizaciones religiosas y de amistad entre países.



Relación basada en valores en torno a proyectos

Ésta también se fundamenta en valores compartidos, con la diferencia de que una gran parte de la atención ha llegado a centrarse en subvenciones cuantiosas para ejecutar proyectos. Por lo tanto, la relación ha de encontrar un equilibrio entre una relación basada en valores y otra enfocada en la transferencia de fondos. El horizonte de tiempo es largo, pero los proyectos en terreno se han convertido en el marco de la relación por ahora. Algunos ejemplos son organizaciones de amistad entre países y relaciones basadas en profesar la misma religión con una gran subvención que plantea desafíos a las estructuras para la toma de decisiones.

Relación profesional

Este tipo de cooperación radica en un ámbito profesional particular, como energía renovable, salud, educación, resolución de conflictos o derechos humanos. Tendrá un elemento de relación entre donante y receptor, ya que los proyectos son esenciales para justificar la asociación. El horizonte de tiempo es muchas veces limitado, partiendo con una cooperación intensa en torno a proyectos, seguida por una finalización gradual, típicamente durante unos 8-15 años. Algunos ejemplos son relaciones entre organizaciones campesinas, sindicales o ambientales. Este tipo de cooperación podrá irse convirtiendo en una relación de alianza (véase más abajo).

Relación bajo los auspicios de una organización internacional

En ésta, la organización danesa (y a veces su socio local también) forma parte de una red internacional. La relación sigue basada en el contacto directo entre una organización del Norte y otra del Sur, pero se benefician de

la capacidad y los conocimientos aportados por una red internacional. También existe un elemento de relación entre donante y receptor. Como en el caso de la relación profesional, el horizonte de tiempo a menudo es limitado con una intensa cooperación en torno a proyectos, seguida por una finalización gradual. Un ejemplo es una organización de patrocinios con afiliación internacional que coopera con socios locales dentro o fuera de la red.

Relación de alianza

Este tipo de cooperación se concentra en el intercambio de experiencias e información. Aquí las organizaciones no suelen seguir de cerca la labor cotidiana con los proyectos por parte de su socio, sino que se reúnen en torno a una determinada agenda profesional o política. El flujo de información vale más que el de dinero entre los socios. El horizonte de tiempo es largo, o durará hasta que permanezcan los intereses u objetivos políticos compartidos. Un ejemplo es la relación entre organizaciones de pescadores dirigida a recopilar conocimientos para una campaña mundial de incidencia.

B. FORTALEZAS Y DESAFÍOS CARACTERÍSTICOS

La experiencia de las organizaciones afiliadas al Centro de Asesoría y Capacitación en Proyectos demuestra que cada categoría de relación tiende a venir acompañada de fortalezas y desafíos característicos, los cuales pueden tomarse en cuenta al escoger a los socios.

	FORTALEZAS CARACTERÍSTICAS	DESAFÍOS CARACTERÍSTICOS
RELACIÓN BASADA EN VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial para compartir una visión y así establecer una relación duradera. • Un espíritu colectivo que va más allá de las actividades concretas. • A menudo basada en estrechos lazos personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una tendencia a quedarse atrapado en la misma rutina. • Los conflictos pueden ser difíciles de manejar, ya que la relación se basa en estrechos lazos personales. • Cuesta percatarse de otros socios de interés. • Una noción idealizada de valores compartidos a menudo disfraza el hecho de que la organización del Norte tiene más influencia sobre la del Sur que al revés.
RELACIÓN BASADA EN VALORES EN TORNO A PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Los socios se conocen bien. • Muchas veces da lugar a iniciativas sumamente pertinentes basadas en una estrecha relación con el grupo meta. • Existe el deseo de una relación a largo plazo entre los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las tareas ejecutoras de proyectos imponen exigencias poco acostumbradas en lo que se refiere a la división de responsabilidades y de poderes para tomar decisiones, lo cual puede desafiar el modo preexistente de cooperación. • La creencia en los mismos valores puede llevar a uno de los socios a sobreestimar la capacidad administrativa del otro.
RELACIÓN PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Se comparten mutuamente los conocimientos profesionales. • Las labores de proyectos suelen estar respaldadas por una amplia capacidad profesional en el seno de las organizaciones socias. • La trayectoria de proyectos puede conducir a la formación de una relación de alianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de entendimiento compartido sobre el horizonte de tiempo para la relación. • Tendencia a que el socio del Norte entregue soluciones profesionales y técnicas a expensas de la apropiación local.
RELACIÓN BAJO LOS AUSPICIOS DE UNA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • La labor a nivel local muchas veces puede aprovecharse de capacidad internacional. • Existe potencial para que los resultados a nivel local alimenten una incidencia internacional/global. 	<ul style="list-style-type: none"> • La oficina local de la organización del Norte, en vez de los socios con arraigo local, puede terminar desempeñando un papel más protagónico en la ejecución de actividades que lo que fue la intención.
RELACIÓN DE ALIANZA	<ul style="list-style-type: none"> • El fundamento común es la posición política o profesional. • Existe potencial para que cada socio amplíe la red del otro. • Una dependencia limitada de fondos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuesta mantener un diálogo sin cooperación concreta en torno a proyectos. • Los socios pueden ir distanciándose el uno del otro en términos profesionales y políticos sin darse cuenta.



C. DESARROLLO DE LA RELACIÓN ENTRE SOCIOS – DERECHOS Y DEBERES

Luego de reflexionar sobre el tipo de relación, es importante que los socios discutan la dimensión de los derechos y deberes que tendrá cada uno para con el otro. Todas las asociaciones contienen elementos de ejercicio de poder y autoridad, típicamente en relación al control sobre los recursos y las decisiones cruciales en la cooperación. Por ejemplo, ¿quién estará facultado para definir y redefinir las estrategias de proyectos, ajustar presupuestos, así como emplear y despedir al personal? ¿Los socios deberán intercambiar informes y contabilidad a nivel organizacional? ¿Este tipo de obligaciones serán recíprocas?

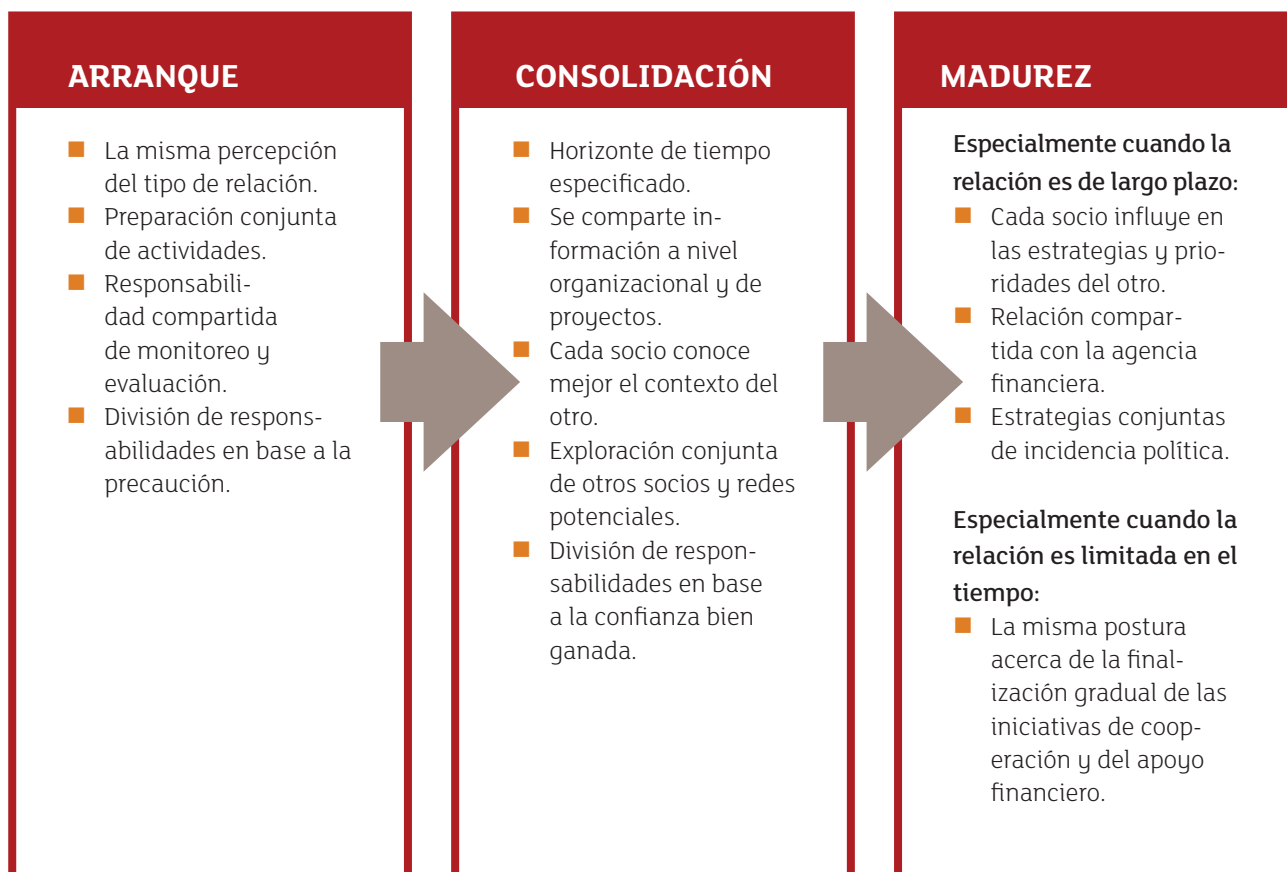
El desarrollo de la relación entre socios suele avanzar en forma gradual a partir del arranque, atravesando por la consolidación para llegar a la madurez. Por ejemplo, en la fase de arranque, es importante generar confianza mutua de a poco. A medida que avanza la relación, muchas veces hará falta ir definiendo los derechos y deberes en las diversas áreas de cooperación.

Cabe señalar:

- Una relación entre socios no necesariamente tiene que evolucionar hacia una cooperación cada vez más estrecha, sino que también puede ir sentando las bases para una finalización. Lo que importa es que los socios tengan las mismas expectativas acerca del rumbo a tomar y el tiempo requerido para llegar al destino.
- Las organizaciones están compuestas por individuos, quienes muchas veces son reemplazados. Por una parte, esto dificulta la ambición de forjar relaciones duraderas y progresivas. Por otra, hace aún más apremiante definir con claridad los acuerdos y expectativas a nivel institucional.

Ejemplo de cómo cambian los derechos y deberes con el tiempo

El modelo a continuación demuestra el desarrollo potencial de una relación entre socios desde la fase inicial exploratoria hasta una íntima colaboración o clara estrategia de salida.



HERRAMIENTAS PARA LA RELACIÓN ENTRE SOCIOS

El Centro de Asesoría y Capacitación en Proyectos recomienda que se consideren los procesos y las herramientas siguientes:

- 1) Clarificación de expectativas:** Los socios deben discutir y zanjar juntos los puntos expuestos a continuación:
 - a. Tipo de relación. Las categorías descritas en este documento pueden servir para indagar sobre las fortalezas y desafíos característicos en vista del contexto.
 - b. Desarrollo de la relación. ¿Hacia dónde se desea encaminar la relación?
- 2) Acuerdo entre socios:** La clarificación de expectativas puede llevar a la firma de un acuerdo entre socios que vaya más allá de la realización conjunta de cada proyecto. Este instrumento puede fijar las expectativas generales acerca de la cooperación, una visión común, un horizonte de tiempo, así como una asignación de derechos y deberes.
- 3) Convenio de cooperación sobre un proyecto:** Si a los socios se les ha otorgado una subvención, hace falta preparar un convenio de cooperación al respecto. A diferencia del acuerdo entre socios, este instrumento se concentra específicamente en asignar responsabilidades, derechos y deberes en la ejecución del proyecto en cuestión.

Ver ejemplos de ambos tipos de acuerdo y buenas ideas para impulsar el proceso en www.prngo.dk.

RELACIONES ENTRE SOCIOS Y POSTULACIONES AL FONDO DE PROYECTOS²

Evaluación de la relación entre socios

En el caso de todas las postulaciones al Fondo de Proyectos, se evaluarán el carácter y desarrollo potencial de la relación entre los socios. De solicitarse menos de DKK 1 millón, el postulante debe contestar específicamente cómo la actividad entre socios o el proyecto a ser financiado afectará la relación. Mientras más dinero se solicite, más estricta será la exigencia de que se describa la relación entre los socios y su futuro. Esto también se aplica de haberse aprobado con anterioridad otra solicitud de los mismos socios.

Evaluación de aportes mutuos

Los aportes mutuos de los socios variarán según el tipo de relación que tengan. Esto será tomado en cuenta en la tramitación de la solicitud. Se considerará cómo los aportes fortalecen la labor de ambos socios en sus países respectivos, tanto en el Norte como en el Sur.

Actividad entre socios

Además de ofrecer la posibilidad de conseguir apoyo para proyectos corrientes de cooperación internacional, el Fondo de Proyectos invita a solicitar el financiamiento de actividades entre socios. Aquí el objetivo es fortalecer la capacidad de ambos socios, así como también su cooperación y conocimientos compartidos del contexto en el que se insertan sus labores. Esto también permite la exploración de nuevas opciones para colaborar en redes y asociarse con otras organizaciones.

.....
² Ver las pautas tituladas: "El Fondo de Proyectos – una opción de apoyo para la cooperación de organizaciones populares de Dinamarca con la sociedad civil en países en vías de desarrollo", CACP 2011.

LOS PAPELES DE POSICIÓN DE CACP

La Junta Directiva del Centro de Asesoría y Capacitación en Proyectos. CACP, ha adoptado un serie de papeles de posición que describen nuestra opinión sobre como se puede entender y interpretar en práctica algunos de los conceptos claves del trabajo de desarrollo. Los papeles de posición están preparados en base de nuestras prácticas y de las experiencias de las organizaciones miembros, las actividades y proyectos de desarrollo,

nuestras actividades de asesoría y capacitación tanto como nuestra administración del Fondo de Proyectos. Los papeles no son documentos estaticos pero estarán revisados en intervalos apropiados en luz de experiencias acumuladas. Simultaneamente se prepararán varios papeles de posición sobre otras temas.

Véase la última versión y otros papeles de posición en www.prngo.dk



CENTRO DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN EN PROYECTOS - PLATAFORMA PARA OSCS DANESAS

Klosterport 4 A, 3 piso | DK-8000 Aarhus C | Tel: +45 86 12 03 42 | prngo@prngo.dk | www.prngo.dk

La oficina está abierta lunes a viernes. Horario de atención telefónica: 10am-3pm hora danesa