



---

## POLÍTICA DE PARTENARIADO

---

---

### Introducción

---

*"Apoyamos a nuestros socios para que se comprometan en las cuestiones de políticas de desarrollo".*

*"Acompañamos y apoyamos a nuestros socios con una perspectiva a largo plazo".*

*"Nuestra colaboración con los socios se basa en el respeto mutuo de valores y principios culturales".*

*"Trabajamos en partenariat sobre la base de valores compartidos y fortalecemos a nuestros socios en su autonomía".*

*"Estamos comprometidos con la transparencia y la rendición de cuentas hacia nuestros socios y actores".*

(Visión y Misión de HELVETAS, 2012)

El cambio sostenible tiene que ser propio y llevado adelante por los actores nacionales y locales. Por lo tanto, HELVETAS Swiss Intercooperation busca crear partenariados en evolución, confiables y fuertes, con el fin de asegurar y amplificar los efectos de un determinado programa para aumentar la legitimidad de las intervenciones de desarrollo y para garantizar un cambio sostenible más allá del alcance de los proyectos y programas particulares limitados en tiempo y recursos. En consecuencia, nuestra organización implementa programas siempre que sea posible, de manera no directa, sino juntamente y a través de organizaciones locales asociadas.

¿Pero, por qué y cómo podemos desarrollar relaciones de colaboración para ejecutar nuestras actividades? Esta política de partenariat define las principales orientaciones y principios sobre cómo unir esfuerzos con otras organizaciones para implementar nuestros programas o para apoyar a los actores legítimos respecto a sus propios derechos. Para lograr una diferencia a través de nuestras acciones, nos enfocamos en las organizaciones socias que son capaces de iniciar y estimular los procesos de cambio ("agentes de cambio"), como organizaciones no gubernamentales de desarrollo nacionales, redes, asociaciones de agricultores o usuarios, empresas orientadas al desarrollo o autoridades gubernamentales (del ejecutivo y del legislativo).

Esta política tiene como objetivo contribuir a una comprensión común acerca de a quiénes consideramos socios y acerca de lo que es un partenariat. Con este fin, la política formula seis "principios clave" según los cuales queremos establecer relaciones de trabajo con nuestros socios con el fin de lograr un objetivo común. La aplicación efectiva de estos principios probablemente requerirá la elaboración o mejora de lineamientos y herramientas concretas, la construcción de competencias internas, así como la traducción de los mecanismos de rendición de cuentas en términos concretos. Permanecemos flexibles y adaptaremos esta política de acuerdo con los respectivos contextos en los que estamos trabajando; es probable que estos principios agreguen valor a lo que hacemos si lo hacemos gradualmente, somos específicos al contexto y más pragmáticos que ideológicos en su implementación. Los principios pueden aplicarse también de manera diferente de acuerdo a la naturaleza del socio y al objetivo del partenariat.

Esta política se basa firmemente en la Declaración de "Visión y Misión", la Política de Equidad Social y de Género, el Concepto de Desarrollo de Capacidades y el documento de posición "Colaboración con el Sector Privado". Ésta será más claramente definida a través de las estrategias de partenariat que pueden existir a nivel nacional y con el apoyo de un conjunto de herramientas.

---

### Posicionamiento

---

Trabajar con socios y a través de ellos, requiere que conozcamos exactamente qué tipo de socio es el que buscamos, quiénes son, cómo aumentar la eficiencia al trabajar con varios socios en diferentes niveles y tener un claro entendimiento de nuestros propios roles y responsabilidades como ONG internacional. Al mismo tiempo, trabajar a través de socios requiere que veamos, pensemos y planifiquemos en un marco de tiempo que vaya más allá de nuestra presencia en un país con el fin de dejar una serie de instituciones y organizaciones empoderadas. El partenariado, por lo tanto, implica un aprendizaje conjunto y el desarrollo de las capacidades locales.

### Una tipología de los socios para el desarrollo

Las instituciones y organizaciones con las que trabajamos pueden ser distinguidas como: *actores primarios, agencias de financiamiento y organizaciones de colaboración*:

- **Actores primarios** son las personas y organizaciones que deberían recibir el mayor beneficio de nuestras acciones; aquí están incluidos los hogares rurales pobres y desfavorecidos, organizaciones y asociaciones de agricultores, microempresas y comunidades. Se presta especial atención a las mujeres y los hombres que pertenecen a minorías étnicas y/o pueblos indígenas; a quienes son discriminados socialmente en razón de su religión, casta u ocupación; los jóvenes y los ancianos.
- **Agencias de financiamiento** incluyendo a donantes bilaterales y multilaterales, organizaciones internacionales/ONG, fundaciones privadas y empresas o personas particulares. Con muchas de nuestras agencias financiadoras, nos involucramos en diálogos continuos relacionados con temas de sostenibilidad, prioridades, compromiso con los demás, modos de intervención, etc. En algunos casos, incluso tomamos acciones conjuntas. Por tanto, nos esforzamos para ir más allá de una simple relación de financiamiento. Como organización, trabajamos para diversificar nuestras fuentes de financiamiento, para mayor alcance, diversificación del riesgo y aprendizaje mutuo.
- **Organizaciones de colaboración**, son organizaciones e instituciones con las cuales colaboramos en la ejecución de programas o en la defensa de intereses, con el fin de aumentar la sostenibilidad de los servicios y el impacto de los cambios promovidos en el nivel de nuestros actores primarios. Por lo tanto, es principalmente con las organizaciones de colaboración con las que buscamos establecer partenariados temáticos y estratégicos (ver el Anexo 1). Noostros distinguimos:
  - **Partenariados operativos**, suscritos principalmente con socios ejecutores (ver el Anexo 1), donde las modalidades de partenariado se enfocan básicamente hacia resultados concretos de desarrollo, obtenidos a través de una colaboración orientada por HELVETAS Swiss Intercooperation; y
  - **Partenariados estratégicos**, con organizaciones a las que consideramos agentes de cambio importantes en nuestras áreas de trabajo; las apoyamos en su propia agenda y centramos nuestra colaboración en actividades conjuntas de incidencia, diálogo político y desarrollo de capacidades. Con los socios estratégicos compartimos una visión de desarrollo, valores y complementamos roles para la consecución de objetivos comunes. Primero apuntamos a lograr cambios sistémicos. Esta categoría puede incluir asociaciones o federaciones, redes, organizaciones no gubernamentales arraigadas localmente, o incluso los ministerios u otras entidades públicas. **Apuntamos a aumentar el número de socios estratégicos en nuestros diferentes programas para fortalecer la apropiación y la sostenibilidad, sin comprometer la efectividad.**

Además de estas categorías, existen otras instituciones y organizaciones con las que trabajamos, pero que esta política no considera como socios para el desarrollo, en el sentido estricto de la palabra. Aquí están incluidos meros proveedores de servicios, redes y alianzas de organizaciones no gubernamentales, así como coaliciones o consorcios (ver Anexo 1). **Esta política orienta nuestro trabajo con organizaciones de colaboración, es decir, con los socios operativos y estratégicos.** Entre los ejemplos se encuentran organizaciones de la sociedad civil, entidades privadas locales o instituciones públicas. Sin embargo, los principios y valores de la política también pueden inspirar nuestras relaciones con los actores primarios y con los socios financiadores.

## Encontrando la combinación adecuada de socios

Los cambios sistémicos a menudo requieren contribuciones de **actores en los diferentes niveles**. Mientras que nuestros actores primarios generalmente actúan a nivel local (micro), usualmente también construimos alianzas a nivel nacional (macro).

En la medida de lo posible, nos asociamos con 'agentes de cambio' reconocidos para fortalecer su rol en su propio contexto. La elección de nuestros socios se relaciona directamente con la teoría de cambio específica (compárese con la Tabla 1) inherente a nuestros programas y que depende del contexto de cada país, así como del rol que estamos dispuestos a desempeñar. En nuestros programas, elegimos de manera activa y combinamos diferentes tipos de socios (sectores, niveles, posicionamiento, financiamiento). Cuando nuestro objetivo es la provisión de servicios básicos, nos articulamos con socios que proporcionan o amplían el acceso a los servicios.<sup>1</sup>

Cuando nuestro objetivo es influir en las condiciones de las políticas mediante actividades de incidencia, optaremos por socios estratégicos posicionados como agentes de cambio social (sujetos de derechos) o directamente con los sujetos de responsabilidades.<sup>2</sup> Pensar sobre la base de estas "Teorías del Cambio" puede ayudar a identificar la combinación adecuada de socios aunque, en realidad, algunos compromisos pueden ser inevitables.

El desarrollo sostenible necesita **contribuciones equilibradas de todos los sectores de la sociedad**: un Estado que rinde cuentas, un sector privado responsable y una sociedad civil asertiva que puede presionar a los funcionarios del gobierno para efectuar reformas, todos cumpliendo sus diferentes roles con respeto mutuo. Nuestros principios de partenariado no se aplican de la misma manera para cada una de estas categorías de socios, ya que tienen diferentes misiones, legitimidad y diferentes superposiciones con nuestra base de valores.

### El rol de HELVETAS Swiss Intercooperation en partenariados

Apoyamos a nuestros socios, los fortalecemos y contribuimos activamente al diálogo sobre políticas en los niveles regionales y nacionales, construyendo casos inspirados en nuestra

Teoría del cambio	Ejemplos de socios (no excluyente)
<b>Acción individual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveedores públicos de servicios sociales</li> <li>▪ Organismos no gubernamentales (ONG)</li> <li>▪ Servicios de desarrollo empresarial (SDE) para microempresas</li> <li>▪ Radios</li> <li>▪ Entidades públicas, Estado</li> </ul>
<b>Desarrollo de conocimiento y tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gobiernos locales</li> <li>▪ Institutos de investigación y capacitación</li> <li>▪ Sector privado</li> <li>▪ Centros de competencia</li> </ul>
<b>Creencias, ideas, valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas de liderazgo</li> <li>▪ Escuelas</li> <li>▪ Partidos políticos</li> </ul>
<b>Acción colectiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sindicatos</li> <li>▪ Organizaciones de incidencia</li> <li>▪ Organizaciones paraguas</li> </ul>
<b>Contestación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizaciones de incidencia y cabildo</li> <li>▪ Procesos políticos de múltiples actores</li> <li>▪ Organizaciones de desarrollo de capacidades</li> <li>▪ Federaciones de las minorías</li> </ul>

(basado en R. Eyben)

experiencia de campo. Promovemos la participación de socios en alianzas y redes internacionales.

En nuestro apoyo a socios principales del gobierno central y local, el énfasis se centra en el desarrollo de condiciones marco que sean favorables, procesos democráticos y transparentes, así como en la promoción de servicios eficaces y eficientes. Apoyamos el diálogo entre actores para la generación de políticas democráticas. El reto en la tarea de colaborar con socios del sector privado es diseñar servicios orientados al mercado que contribuyan a la reducción de la pobreza. La colaboración con empresas privadas requiere, al menos, su voluntad de cumplir con normas sociales y ambientales.

<sup>1</sup> Teoría 1: "La acción individual cambia el mundo", ó Teoría 2: "La transferencia de conocimiento y el desarrollo tecnológico cambian el mundo". Teoría 3: El cambio ocurre con nuevas creencias y actitudes;

<sup>2</sup> Teoría 4: "La acción colectiva cambia el mundo", o Teoría 5: "La contestación cambia el mundo".

La representación crítica y competente de los intereses, la incidencia y el cabildeo profesionales, así como la movilización social están al centro de nuestro trabajo con las organizaciones socias de la sociedad civil. Estamos a su lado para mejorar el reconocimiento de su rol en el desarrollo sostenible y su participación en los procesos de política y abogacía. Compartimos un interés en asegurar que la contribución de las OSC al desarrollo alcance su máximo potencial.

En sus programas, HELVETAS Swiss Intercooperation promueve, siempre que sea posible, un **enfoque de multiactores**, interactuando entonces con una plataforma de actores relevantes para el desarrollo (gobierno, sociedad civil<sup>3</sup> y la economía privada) que han sido fortalecidos en sus funciones específicas. HELVETAS Swiss Intercooperation apunta a involucrar a los puntos de contacto entre ellos para estimular intercambios constructivos y fortalecer la colaboración complementaria. Se esfuerza por consolidar las relaciones entre los actores más allá del nivel del proyecto por medio de plataformas y acciones conjuntas. Al hacer esto, también ayuda a aclarar las relaciones de poder y mitigar los conflictos de poder.

---

## Principios clave

---

Cuando nos comprometemos con las organizaciones de colaboración, necesitamos asegurarnos de que estos partenariados resulten en un valor agregado para nuestros actores primarios, que estén firmemente arraigados en una visión común y de respeto mutuo, y que no se reproduzcan los desequilibrios de poder existentes. Para ello, buscamos establecer nuestras relaciones de trabajo con socios de acuerdo con los siguientes seis “principios clave”.

**1. Nos comprometemos en partenariados para ampliar nuestro alcance, incrementar el impacto, la apropiación y la sostenibilidad.**

Los partenariados son el principal instrumento para lograr la escala requerida para crear un impacto y garantizar el desarrollo sostenible, actuando en la confluencia de misiones entre la sociedad civil, las instituciones gubernamentales y el sector privado, en virtud de un acuerdo que vincula la rendición de cuentas y el desempeño con la relación existente.

**2. Nuestros partenariados están inspirados por visiones compartidas, alta calidad y respeto mutuo**

Antes de entrar en un partenariado, nos aseguramos de que los socios tengan una base común suficiente en relación con valores y creencias compartidas, que respetan valores que son potencialmente diferentes de cualquier otro socio, y que tienen un buen sentido de lo que significa la calidad. Esto incluye una comprensión compartida de la inclusión social y la igualdad de género.

**3. Creamos partenariados justos de forma conjunta**

Desarrollamos nuestros partenariados como relaciones transparentes entre socios autónomos, con derechos y responsabilidades formuladas, así como con procedimientos establecidos para una conjunta (y recíproca) evaluación, dirección y desarrollo del partenariado.

**4. Fomentamos la transparencia y la rendición de cuentas en nuestros partenariados**

Trabajamos para ser una organización que empodera, que apoya a socios responsables, exigentes y que rinden cuentas, que tienen vínculos efectivos con nuestros actores primarios y que genuinamente actúan para responder a sus necesidades, derechos e intereses.

**5. Nos comprometemos con una colaboración adaptable y flexible a largo plazo**

Nuestro compromiso en una relación de partenariado suele ser a **largo plazo** para poner énfasis en el fortalecimiento de las capacidades y la autonomía institucional en lugar de centrarse estrictamente en objetivos de ejecución y resultados de desarrollo.

---

<sup>3</sup> La sociedad civil es el conjunto y diverso de organizaciones que funcionan fuera del gobierno formal, cuyas actividades están basadas en iniciativas ciudadanas y acciones voluntarias privadas para el bien público. Visión/Misión CIVICUS, <http://www.civicus.org/mission.html>, 1996

## 6. Aprendemos de manera conjunta y construimos competencias para la creación de valor social

El partenariado es una relación que se inventa a sí misma a medida que avanza. La calidad del partenariado está relacionada con el grado en que las partes están dispuestas a evaluar y examinar ese proceso desde una perspectiva de aprendizaje. La curiosidad, el descubrimiento, la investigación y el asombro del uno respecto al otro, al mismo tiempo que existe una reflexión activa y periódica sobre el estado de la relación, ayudan a mantener la sociedad viva y próspera.

---

## Implicaciones para nuestro trabajo

---

### 1. Participamos en partenariados para ampliar nuestro alcance e incrementar la efectividad, impacto y sostenibilidad

- *¿Qué queremos dejar cuando HELVETAS Swiss Intercooperation salga de un proyecto o de un país?*

**Razonamiento:** No establecemos partenariados sólo por hacerlo. En lugar de ello, estamos conscientes de que no podemos actuar de manera aislada, incluso si tenemos financiamiento propio y tenemos que lograr la escala requerida para poder crear un impacto. Dejamos nuestra forma de proveer directamente los servicios y establecemos alianzas con instituciones del Sur para apoyar mutuamente programas de alivio de la pobreza que alcanzan un mayor número de personas y abordan las raíces de la pobreza. Contemplamos la sostenibilidad de una manera diferente: la parte más grande y más importante de lo que podemos dejar es una sociedad civil más fuerte en la cual una serie de organizaciones e instituciones están empoderadas para dar voz a los problemas emergentes de sus integrantes. Esto significa que estas organizaciones e instituciones tienen una provisión de servicios que funciona, son capaces de movilizar recursos y son capaces de abogar por un cambio de políticas. A través de arreglos de partenariados multiactores buscamos fomentar el surgimiento de un nuevo contrato social entre el gobierno y la sociedad civil, que ponga en la palestra los derechos, los riesgos y las responsabilidades compartidas. **Lo que hacemos:** Promovemos **enfoques sistemáticos** para desarrollar nuestros partenariados; utilizamos herramientas específicas para evaluar la posibilidad de establecer partenariados, para planificarlos e implementarlos, monitorear, evaluar los resultados y para su respectivo periodo de cierre. **Suscribimos y apoyamos criterios aprobados internacionalmente** para los partenariados. Como organización, nos adherimos a los recientemente acordados “Principios de Estambul” y el Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC.<sup>4</sup> Nos enfocamos en, y definimos conjuntamente nuestros socios, **estándares altos de calidad** en la ejecución. Nos aseguramos de que los objetivos y los resultados esperados sean realistas, viables y adaptados al contexto local. Al definir el marco de un partenariado, tomamos en cuenta las ambiciones de nuestros socios. Los indicadores de **calidad y desempeño** de un partenariado son monitoreados regularmente y conversados de manera conjunta, para la dirección y el aprendizaje mutuo.

### 2. Nuestros partenariados están inspirados en visiones compartidas, alta calidad y respeto mutuo

- *¿Cómo identificamos socios prometedores? ¿Cómo podemos garantizar una relación de beneficio mutuo que pueda agregar valor a los socios?*

**Razonamiento:** Una cooperación nueva puede decidirse sobre la base de un conjunto de criterios, tales como la consolidación del socio dentro de la sociedad en general, así como dentro de su sector específico; su profesionalidad técnica y competencias de gestión o su potencial; gobernanza democrática interna; inclusión (género, minorías); así como la coherencia general con los valores y principios de HELVETAS Swiss Intercooperation. Sin embargo, construir un partenariado es más

---

<sup>4</sup> <http://www.cso-effectiveness.org>

que sólo elaborar listas de criterios para la preselección. Para asegurar que ambos socios y otras partes interesadas se beneficien equitativamente de la unión, es fundamental entrar en un proceso abierto y transparente para valorar conjuntamente la oportunidad y la pertinencia de dicho partenariado. **Lo que hacemos:** Participamos plenamente desde el principio para desarrollar un **espíritu de colaboración mutua** que se basa en la confianza, el respeto mutuo, la integridad y la justicia. Junto con los socios mutuamente seleccionados, **formulamos, verificamos regularmente y reconfirmamos los beneficios mutuos del partenariado** (ver la Tabla 2), **así como el objetivo** que perseguimos en forma conjunta. Ambos socios deben confirmar el deseo de trabajar conjuntamente hacia la consecución de un posicionamiento común en temas de desarrollo. Se construye **confianza** mediante el intercambio de lo que es importante para nosotros: reconocemos mutuamente los valores que compartimos; respetamos y reconocemos la necesidad mutua y la importancia de la interconexión. **La igualdad de género y la inclusión social** son criterios importantes a ser conversados con los socios potenciales antes de entrar en un partenariado. **Intercambiamos y aprendemos unos de otros** acerca de nuestro respectivo rendimiento con respecto a Equidad de Género y Social, y establecemos acuerdos sobre el progreso que esperamos alcanzar en el tema.

**Tabla 2:** Criterios para identificar los beneficios mutuos de un partenariado

Criterios de análisis mutuo	Puntos de discusión
<b>Convergencia en visión y metas de desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparar visión/misión al nivel de directorios</li> <li>- <i>Partnershop</i><sup>5</sup> y discusiones iniciales</li> <li>- Programas y actividades actuales</li> <li>- Discusión sobre valores</li> <li>- Valores de GES evidentes en la declaración de visión/misión</li> </ul>
<b>Sistema de gobernanza sólido con pesos y contrapesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestión financiera</li> <li>- Publicación de informe anual</li> <li>- Existencia y funcionamiento de un directorio</li> <li>- Auditoría y responsabilidades de control interno</li> <li>- Separación de funciones</li> <li>- Composición del directorio/comité de gestión, sensible al principio de GES</li> </ul>
<b>Capacidad de influir, lograr impacto y realizar cambios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcance</li> <li>- Informes de avance y monitoreo</li> <li>- Visitas a clientes y socios</li> <li>- Claridad en la teoría del cambio</li> <li>- Competencias temáticas</li> <li>- Las actividades demuestran la capacidad para trabajar efectivamente y equitativamente con mujeres, hombres y personas socialmente desfavorecidas</li> </ul>
<b>Capacidad para relacionarse y crear alianzas con otros actores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número y tipo de socios (incluyendo financiadores)</li> <li>- Participación y rol en redes</li> <li>- Retroalimentación de los socios</li> <li>- Naturaleza de la relación con las autoridades</li> <li>- Miembro de redes o alianzas que apoyen la igualdad de género y la equidad social</li> </ul>
<b>Competencia técnica y administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigrama</li> <li>- Procesos internos</li> <li>- Mapa de competencias</li> <li>- Conversaciones con el personal</li> <li>- Posibilidad de demostrar una recolección de datos desagregada por sexo y sistemas de M&amp;E</li> </ul>

### 3. Creamos partenariados justos de forma conjunta

<sup>5</sup> *Partnershop* es un taller interactivo donde los socios potenciales evalúan mutuamente el potencial para un partenariado entre ellos o evalúan un partenariado existente.

- *Los partenariados nunca son totalmente iguales - pero ¿cómo podemos hacer frente y equilibrar los desequilibrios de poder de una manera oportuna, abierta y sensible?*

**Razonamiento:** Un partenariado tiene vida propia y nunca funciona de manera óptima desde el primer día. Por el contrario, evoluciona con el tiempo, junto con las habilidades y capacidades, intereses y objetivos de los diferentes socios (ver Anexo 2).

**Lo que hacemos:** Para fortalecer un partenariado, prestamos atención a **reforzar la identidad y la legitimidad de nuestros socios**, así como lo hacemos con las nuestras. **Aclaremos nuestras respectivas competencias y capacidades** y las movilizamos en un espíritu de complementariedad y sinergia. Tomamos en cuenta y reconocemos el valor agregado correspondiente de los socios y esperamos de ellos que puedan valorar nuestro rol. Los beneficios y aportes específicos esperados del partenariado reflejan los roles y trayectoria de los socios. Por tanto, los **roles y responsabilidades** son diferentes, complementarios y deben ser discutidos y especificados en los documentos de partenariado.

Antes de firmar cualquier acuerdo de partenariado buscamos un intercambio abierto con los socios potenciales con el objetivo de:

- Aclarar los derechos y responsabilidades en la implementación del partenariado.
- Garantizar el acceso equitativo a la información relacionada con la implementación del partenariado.
- Otorgar el mismo derecho a expresar la opinión propia como a perseguir el interés propio.
- Brindar igualdad de oportunidades para contribuir al proceso de toma de decisiones sobre la base de los respectivos roles y responsabilidades dentro del partenariado.

El desequilibrio de poder restante se hace explícito y se aborda de una manera positiva por parte de ambos socios.

#### 4. Fomentamos la transparencia y la rendición de cuentas en nuestros partenariados

- *¿Cuál es la mejor manera en que podemos construir confianza entre los socios y garantizarla en el largo plazo?*

**Razonamiento:** Una comunicación abierta y transparente es la base para la confianza mutua y el rendimiento de cuentas, y permite que haya un terreno igualitario para la acción, así como un empoderamiento verdadero.

**Lo que hacemos:** Respetamos y promovemos la autonomía organizativa de nuestros socios y desarrollamos flujos abiertos de comunicación para incrementar nuestra eficiencia y el impacto en el desarrollo. Como organización, nos adherimos a los recientemente acordados “Principios de Estambul” y el Marco Internacional para la Efectividad del Desarrollo de las OSC.<sup>6</sup>

- **Transparencia:** Nosotros y nuestros socios acordamos y respetamos los estilos y canales de comunicación; nos ayudamos mutuamente para establecer sistemas de gestión financiera transparente, y evitamos imponer otros nuevos; analizamos abiertamente las oportunidades existentes para una mayor colaboración y la prolongación o eliminación gradual de los acuerdos de partenariado. Los aportes, riesgos y beneficios compartidos que se esperan se conversan y aclaran.
- **Rendición de cuentas:** Nosotros y nuestros socios nos comprometemos a responder plenamente a los actores primarios, a respetar los sistemas de gobernanza de cada socio y a tener referencias claras respecto a normas anticorrupción, y a un código de ética. También somos conscientes de la compleja red de relaciones que tenemos con diferentes socios y del desafío de rendir cuentas a todos ellos.

#### 5. Nos comprometemos con una colaboración adaptable y flexible a largo plazo

---

<sup>6</sup> <http://www.cso-effectiveness.org>

- *A menudo trabajamos en un entorno institucional y político inseguro y rápidamente cambiante. ¿Entonces, por qué establecer partenariados a largo plazo y cuál es la mejor manera de mantenerlos y desarrollarlos a lo largo del tiempo?*

**Razonamiento:** Los partenariados a corto plazo puede tener sentido cuando hay capacidades avanzadas dentro de un sistema que son capaces de crear resultados de desarrollo específicos y rápidos. Sin embargo, los partenariados fuertes sólo evolucionan con el tiempo, e incluso pueden hacerse más fuertes cuando se adaptan con éxito a las circunstancias externas e internas cambiantes.

**Lo que hacemos:** En general, **enmarcamos nuestra sociedad en el largo plazo** para que tenga en cuenta el tiempo que se necesita para crear los efectos de desarrollo, para equilibrar adecuadamente el enfoque entre “aprendizaje” y “logro”, y para dar tiempo suficiente a los diferentes actores para fortalecer su capacidades Sin embargo, todos sabemos que el contexto político e institucional en el cual trabajamos, a menudo evoluciona de una manera inesperada y rápida. En consecuencia, acordamos **los enfoques y recursos en el mismo inicio** de un partenariado, los **revisamos** periódicamente, teniendo en cuenta la evolución de los contextos, plazos, marcos presupuestarios y enfoques de trabajo, y en consecuencia **adaptamos** nuestra contribución. Para asegurarnos de que nuestros socios puedan hacer lo mismo, los **apoyamos** a través de financiamiento, desarrollo de capacidades, apoyo técnico e iniciativas conjuntas de incidencia, cuando sea necesario. Nuestro razonamiento para hacerlo es no sólo buscar aumentar los productos directos, sino contribuir a la mejora de la rendición de cuentas y la apropiación local.

Sin embargo, a pesar de que por lo general preferimos acuerdos a largo plazo, cada partenariado tiene un período de tiempo limitado. En consecuencia, las **estrategias de salida** deben ser discutidas y acordadas entre los socios con suficiente anticipación. Una conclusión intempestiva sólo debería ocurrir en caso de malas prácticas o de fuertes desviaciones de los valores acordados.

## 6. **Aprendemos de manera conjunta y construimos competencias para la creación de valor social**

- *¿Cómo podemos asegurarnos de que nuestros socios adquieran y desarrollen aún más las habilidades y capacidades necesarias para el mantenimiento de un partenariado exitoso y efectivo en el largo plazo, y para convertirse en un fuerte agente de cambio en su entorno?*

**Razonamiento:** Los partenariados comúnmente incluyen relaciones contractuales que se basan en la confianza y que evolucionan a través del diálogo, la experiencia compartida y un compromiso compartido para lograr un cambio positivo a favor de los vulnerables y marginados. Por debajo de esta definición está la noción de partenariado como una relación en evolución. Sin embargo, socios con capacidades limitadas y con poca mejora a lo largo del tiempo pueden representar un serio obstáculo para la evolución de nuestro propio rol. Por lo tanto, se necesitan mecanismos de retroalimentación y apoyo consistentes, con el fin de mejorar el rendimiento mutuo y aumentar la calidad de la colaboración.

**Lo que hacemos:** Desde el primer momento ponemos en marcha las modalidades para el **intercambio de conocimientos, el análisis y el aprendizaje conjunto** de las mejores prácticas conocidas. **Documentamos** nuestras experiencias de una manera sistemática y las utilizamos activamente para **hacer progresar, innovar y construir nuevos partenariados**. Utilizamos estas nuevas perspectivas para fortalecer la capacidad de innovación de nuestros socios y la nuestra.

Vemos el desarrollo de capacidades como una manera de crear impactos de desarrollo más sostenibles. Queremos invertir más estratégicamente en el desarrollo de las capacidades de nuestros socios (organizativas, técnicas y rol en la sociedad) en cada partenariado que establecemos.

Promovemos **evaluaciones de capacidades participativas** en una etapa temprana de la colaboración y basamos nuestro apoyo al desarrollo de capacidades sobre las necesidades y prioridades expresadas. Entendemos que el desarrollo de capacidades consiste en gran medida en los conceptos de relación y confianza. Desarrollamos un clima de buena colaboración que permita



y estimule el aprendizaje mutuo, mostrando apertura para formular y recibir retroalimentación, y una disposición para cambiar y adaptar nuestros comportamientos como consecuencia de ello.

## Anexo 1: Términos y definiciones clave

**Partenariado:** Una relación negociada y formalizada, en la cual diferentes actores con una base de valores comunes trabajan juntos de manera voluntaria llevando a cabo roles y principios mutuamente acordados para lograr un propósito común. Este propósito común puede ser alcanzar un objetivo concreto de desarrollo, un proyecto específico o para lograr el avance de un tema con el fin de influir en las condiciones marco local, regional o nacional. Generalmente se formaliza por medio de un acuerdo escrito y enmarcado en el mediano o largo plazo. Un contrato puntual de prestación de servicios no se considera un partenariado.

**Existen partenariados justos** cuando los socios tienen un cierto grado de independencia (en términos de visiones, personal, finanzas...), tienen un poder y voz similares para negociar los términos del partenariado, para compartir sus aspiraciones, siendo de forma conjunta y mutua responsables por los resultados del partenariado. Los socios son complementarios en sus capacidades. Una ONG del norte está en una mejor posición para movilizar fondos provenientes de donantes o del público y para contribuir a desarrollar competencias de última generación para abordar cuestiones técnicas complejas, y para entender los problemas globales sistémicos. Por otro lado, los socios del sur o del este, algunas veces igualmente competentes, poseen un profundo conocimiento local y están muy arraigados en el contexto social. A menudo, la legitimidad de los interlocutores se asienta sobre bases diferentes.

**Socio operativo:** Es un socio contratado para implementar una parte o la totalidad de un proyecto diseñado y planificado por nosotros. Tenemos el control total sobre la asignación de fondos y la orientación del proyecto. Este socio es contratado principalmente por sus competencias para poner en práctica ese proyecto específico. Los valores comunes son revisados y si es necesario, confrontados.

**En Madagascar**, una asociación de productores tiene el objetivo de construir un silo de arroz. Tienen un fondo de inversión, pero no es suficiente para construir ese silo. HELVETAS los vincula con una organización de ahorro y crédito para obtener los fondos adicionales y los apoya para elaborar la solicitud de un préstamo. HELVETAS apoya en elaboración del plan de negocios, en la fijación del punto de equilibrio y en la capacidad de gestión. HELVETAS asesora y acompaña para lograr el desarrollo de una cultura interna de rendición de cuentas y transparencia, y en la elaboración de indicadores de equidad de género y social.

**Socio estratégico:** Es un socio con el que compartimos una visión acerca de un proceso de cambio en un sistema dado; hay una amplia plataforma de valores comunes; el socio estratégico tiene su propia agenda de desarrollo, capacidades y públicos arraigados en el sistema territorial. Los partenariados se definen más allá de la ejecución de un proyecto. Desarrollamos partenariados estratégicos con asociaciones de productores, federaciones de agricultores, organizaciones no gubernamentales bien establecidas... Sentimos que es más difícil establecer un partenariado estratégico con el sector público.

Una federación de agricultores en Malí ha decidido unirse para defender sus derechos a la tenencia segura de la tierra y para influir en la política agrícola. HELVETAS entra en un partenariado estratégico con ellos y apoya un proceso de desarrollo organizacional de esa federación, refuerza sus capacidades en gestión, cabildeo e incidencia. HELVETAS define conjuntamente una agenda de incidencia en políticas con los donantes y socios del gobierno para sostener la posición de la federación. HELVETAS pone a la federación en contacto con otras organizaciones que tienen un objetivo similar y financia algunas actividades de aprendizaje conjunto.

**Cadena de rendición de cuentas:** La rendición de cuentas pública/hacia abajo/democrática sirve para asegurar un control democrático de la acción de cualquier organización, asignando responsabilidades para estimular un diálogo abierto y el surgimiento de nuevas ideas y soluciones locales, creando confianza y mejorando el desempeño.

**Desarrollo de Capacidades:** (OECD/DAC): El desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, las organizaciones y la sociedad en general despliegan, fortalecen, crean, adaptan y mantienen las capacidades a lo largo del tiempo. Nuestros partenariados siempre deberían conducir a aumentar las capacidades de los socios para que logren por sí mismos su misión de contribuir a los procesos de desarrollo.

**Sostenibilidad:** El desarrollo sostenible satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Esta fue la definición utilizada por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland) en 1987. Los programas de cooperación para el desarrollo se consideran sostenibles si apoyan los esfuerzos de los propios actores locales para erradicar la pobreza y si los actores locales son capaces de continuar con los programas de desarrollo después de que el financiamiento inicial de apoyo ha sido terminado. Las intervenciones de políticas de desarrollo sólo tienen sentido si cumplen los criterios de sostenibilidad, incluyendo las dimensiones económicas, ecológicas y sociales.






**Otras instituciones y organizaciones que esta política no considera como “socios”:**

- **Aliado para el desarrollo:** En esta relación, dos o más organizaciones se comprometen a cooperar en una agenda acordada mutuamente, por lo general durante un período de tiempo acordado. Pueden hacerlo mediante el intercambio de información, compartiendo “*expertise*”, o por el uso de sus respectivas reputaciones y contactos en forma coordinada. Si bien pueden producirse transferencias financieras modestas, el dinero no es la base de la relación.
- **Prestación de servicios:** HELVETAS contrata y paga a una ONG o a un proveedor local de servicios independiente para proporcionar un paquete bien definido de servicios bajo condiciones definidas principalmente por la ONG internacional.
- **Red:** Es una forma de colaboración “liviana”, dado que los miembros pueden ser muy diferentes; la función principal es el intercambio de información.
- **Alianza:** Estas llevan la colaboración a una etapa más profunda, que proporciona beneficios mayores porque los participantes sincronizan sus esfuerzos y recursos. Las alianzas tienden a ser funcionales y están aumentando a medida que las ONG buscan activamente complementar en vez de competir o duplicar las actividades de otras entidades.
- **Coalición o consorcio:** Estos términos se refieren a entidades organizacionales que están “constituidas por y (son) responsabilidad legal de las ONG fundadoras, pero no tienen autoridad sobre ellas”. Las coaliciones tienden a proporcionar un mayor perfil e influencia. Los consorcios proporcionan un mayor acceso a, y mayor uso de los recursos. Las coaliciones, por lo general, requieren una inversión considerable de tiempo y recursos humanos por parte de los miembros, pero pueden dar como resultado una mayor fortaleza al expresar posiciones compartidas. En este caso, también se pueden formalizar como partenariados estratégicos.

## Anexo 2: Gradientes de un partenariado

Centrada en HELVETAS SWISS INTERCOOPERATION <<<  
socio

>>> Centrada en el

		Implementación Directa				
		Contribución a la agenda de un socio en su propio derecho (partenariado estratégico)				
		<i>Helvetas Ejecuta</i>	<i>Contrata</i>	<i>Asocia</i>	<i>Facilita</i>	<i>Contribuye</i>
						
<b>Relación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Helvetas planifica y ejecuta un programa a través de estructuras propias de proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Helvetas dirige la ejecución del programa a través de la contratación de socios operativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Helvetas se asocia para definir la orientación del programa y los enfoques de trabajo.</li> <li>- Los socios operativos ejecutan las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Helvetas facilita la planificación de un programa. El uso de los fondos y la orientación del programa se deciden de forma conjunta.</li> <li>- El socio estratégico gestiona fondos y personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Helvetas asesora y contribuye con fondos para la ejecución de la agenda del socio.</li> <li>- El socio estratégico tiene control total de la asignación de fondos y de la orientación del programa.</li> </ul>	
<b>Rol y actitud de Helvetas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Define la orientación del programa.</li> <li>- Asigna y controla los fondos.</li> <li>- Contrata y gestiona el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Define las orientaciones del programa.</li> <li>- Decide sobre la asignación de fondos.</li> <li>- El socio contrata y controla al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decide sobre la asignación de fondos.</li> <li>- Desarrolla capacidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilita la discusión sobre la orientación del programa y la asignación de fondos.</li> <li>- Fortalece las capacidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se adhiere a la orientación del programa.</li> <li>- Apoya al socio en la incidencia en políticas.</li> <li>- Proporciona financiamiento de base.</li> <li>- Fortalece las capacidades.</li> </ul>	
<b>Condiciones</b>	<p><i>En esta área no existe un socio con un sistema básico de gobernanza.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de un apoyo de calidad específico de corto plazo.</li> <li>- No se necesita construir competencias para el mediano plazo.</li> <li>- Existencia de socios que todavía no pueden desempeñar un rol de liderazgo en la implementación de un programa de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socios con buenas capacidades técnicas y experiencia en la implementación. Sin experiencia en la implementación de programas con fondos externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socios con buenas capacidades técnicas y experiencia en la implementación.</li> <li>- Sistema de gestión financiera sólida y experiencia en la implementación de programas con fondos externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socio maduro y reconocido a nivel local con una agenda de desarrollo convergente con la estrategia de Helvetas en el país.</li> <li>- Capacidades para influir en su sistema, consistentes bien conectados y sólidos.</li> </ul>	