



# Transformando las alianzas y el trabajo colaborativo norte-sur en la cooperación internacional

**Resumen ejecutivo**



# Resumen ejecutivo

Las asociaciones entre individuos y organizaciones del norte y del sur global se han convertido en una práctica habitual en los sectores humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz. Su objetivo es responder a las críticas hacia la ayuda internacional y a los planteamientos de desarrollo, incrementando la participación y la apropiación local.

No obstante, pese a los procesos de reforma en curso que hacen hincapié en la mejora y la equidad de las asociaciones, hay numerosos enfoques que siguen reflejando jerarquías neocoloniales, que menoscaban el valor y la dignidad de los socios locales. Los esfuerzos más recientes para reformar los sectores, incluidos el Gran Pacto,<sup>1</sup> la agenda de «localización» y el movimiento «ShiftThePower»,<sup>2</sup> se han centrado en los desequilibrios de poder entre los donantes del norte global, las ONGI y los intermediarios, y los actores de la sociedad civil indígena del sur global. A su vez, esto ha provocado llamamientos a descolonizar la ayuda internacional y el desarrollo, y a crear asociaciones más equitativas.

En el segundo semestre de 2022, Peace Direct convocó una consulta mundial en línea para debatir la cuestión de las asociaciones no equitativas y cómo descolonizarlas. En la consulta y las entrevistas de seguimiento participaron más de 200 personas de 70 países y de todos los sectores humanitarios, de desarrollo y de consolidación de la paz. Estamos en deuda con todos los que compartieron sus ideas, sus historias y sus análisis expertos.

Las conclusiones que se exponen en este documento se basan en nuestros informes anteriores, [«Descolonización de la ayuda y consolidación de la paz»](#) y [«Raza, poder y consolidación de la paz»](#), que se publicaron en 2021 y 2022, respectivamente. Estos informes destacaron la prevalencia del racismo sistémico en los sectores humanitarios, de desarrollo y de consolidación de la paz en general. El objetivo de este informe es ofrecer una serie de enfoques accesibles para crear y mantener mejores asociaciones entre los actores de la sociedad civil del sur global y los donantes, las ONGI y los intermediarios del norte global.

---

1 Comité Permanente entre Organismos, «About the Grand Bargain». Accesible a través de: <https://interagencystandingcommittee.org/node/40190>.

2 Fondo Mundial para las Fundaciones Comunitarias, «Community Philanthropy and #ShiftThePower». Accesible a través de: <https://globalfundcommunityfoundations.org/what-we-stand-for/shiftthepower/>.

## Conclusiones:

- Definiciones:** la falta de una definición y comprensión claras de las asociaciones, concretamente de las «asociaciones equitativas» y sus principios rectores, implica que las organizaciones locales del sur global no tienen claras las motivaciones de los actores del norte global. Esta ambigüedad ha hecho que muchos participantes perciban que los actores del norte global están buscando principalmente subcontratistas en el sur global, que se limiten a ejecutar proyectos o programas diseñados externamente, en vez de fomentar una auténtica colaboración y asociación en el contexto local.
- Naturaleza transaccional de las asociaciones:** una parte importante de la financiación en los sectores humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz es de naturaleza altamente transaccional. Los donantes, y por extensión muchas ONGI, suelen priorizar las actividades a corto plazo destinadas a alcanzar los objetivos específicos de los proyectos, en vez de la transformación a largo plazo de las comunidades y las sociedades. Esto provoca que las propias asociaciones se conviertan en un instrumento para la obtención de resultados, en vez de ser mutuamente beneficiosas y transformadoras tanto para los socios como para las comunidades a las que sirven.
- Persistencia de actitudes neocoloniales:** muchos actores del norte global continúan manteniendo actitudes neocoloniales que no han sido asumidas, ni siquiera reconocidas. Los actores del sur global consideran que este es uno de los motivos del fracaso de los actores del norte global a la hora de desarrollar asociaciones equitativas. Esto se agrava debido a la reticencia de los actores del sur global a plantear estas cuestiones por miedo a perder la financiación. Estas actitudes y comportamientos merman cualquier perspectiva de asociaciones más equitativas.
- Poco abordaje de los desequilibrios de poder:** los actores locales consideran que los donantes del norte global y las ONGI evitan de forma activa abordar los desequilibrios de poder en sus relaciones con las organizaciones del sur global. Esta reticencia se achaca al deseo de los actores del norte global de preservar su propio poder, a una desconocimiento deliberado de los desequilibrios de poder existentes, a la incapacidad para imaginar un mundo sin su influencia o a la falta de aptitudes y experiencia para entablar debates acerca del poder.
- Reimaginar las asociaciones:** los actores locales siguen considerando deseables las asociaciones con los actores del norte global, pero los participantes hicieron hincapié en que las asociaciones no pueden continuar tal y como están concebidas en la actualidad. Por el contrario, deben reinventarse y transformarse.
- Valores para gestionar asociaciones exitosas:** la confianza, la humildad, el respeto y la mutualidad/reciprocidad se pusieron de relieve como los valores básicos de las «asociaciones descolonizadas», y los participantes destacaron su importancia para establecer relaciones y obtener resultados significativos. Entre los comportamientos que más se han subrayado se encuentran la rendición de cuentas y la responsabilidad mutuas, la transparencia en la comunicación, la creación conjunta, la visión y los objetivos compartidos y el respeto por las contribuciones de los demás.
- Cuestionar visiones del mundo y narrativas establecidas:** uno de los pilares fundamentales para alcanzar asociaciones más descolonizadas y equitativas implica cuestionar y cambiar las actuales mentalidades y visiones del mundo, tanto entre los actores del norte como entre los del sur global. Esto incluye abordar el racismo, el elitismo y otras actitudes que resultan perjudiciales a la hora de percibir a los actores y comunidades del sur global, así como reconocer y reflexionar acerca del poder y los privilegios en la propia asociación.



## Recomendaciones

Hemos recopilado una serie de recomendaciones prácticas derivadas de la consulta. A efectos de este resumen, hemos seleccionado algunas recomendaciones clave para cada aspecto de las asociaciones. El informe completo contiene todas las recomendaciones. En caso de no poder acceder a las recomendaciones del informe completo debido a barreras lingüísticas, podéis poneros en contacto con nosotros enviando un correo electrónico a [info@peacedirect.org](mailto:info@peacedirect.org).

### Cambiar la mentalidad y la visión del mundo

- GS** Dedicar tiempo a compartir con el personal narrativas alternativas que cuestionen los discursos y las perspectivas dominantes en el desarrollo internacional.
- GN** Fomentar una cultura interna de apertura a la crítica alentando a los altos directivos a mantener conversaciones de carácter sensible sobre el racismo y los desequilibrios de poder, tanto a nivel interno como externo.
- Both** Educarse a sí mismo. Informarse sobre cómo el actual sistema internacional de cooperación se ha visto influenciado por el pensamiento del norte global. Informarse sobre cómo los actores del norte global han impuesto a escala internacional, directa e indirectamente, su forma de pensar en los sectores humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz.
- Joint** Explorar juntos, a partir de conversaciones facilitadas por mediadores, las diferencias y similitudes de las ideologías y motivaciones que sustentan conceptos como el de «desarrollo». Al fomentar el aprendizaje mutuo y reconocer el valor de los diversos sistemas de conocimiento, se puede cuestionar la idea de que los conocimientos especializados residen únicamente en el norte global.

### Visión, propósito y establecimiento de objetivos

- Both** Identificar qué principios y comportamientos de asociación son más importantes. Codificarlos y compartirlos con posibles socios.
- Both** Definir lo que se entiende por asociación y evaluar críticamente por qué desean establecer una asociación.
- Joint** Crear de forma conjunta un documento sobre la visión, en el que se esbochen los objetivos/propósitos de la asociación (que sean distintos de la financiación del proyecto).

---

#### Clave

Esta clave indica si la recomendación va dirigida a los actores del sur global, a los actores del norte global o a ambos. Las recomendaciones destacadas como «actores tanto del norte global como del sur global» indican que son aplicables a ambos grupos, mientras que las recomendaciones «conjuntas» deben llevarse a cabo *entre ambos*.

- GS** Actores del sur global
- GN** Actores del norte global
- Both** Para los actores tanto del norte como del sur global
- Joint** Recomendaciones conjuntas, que se llevarán a cabo conjuntamente

## Comunicación y lenguaje

- GN** Practicar la escucha activa en las conversaciones con sus socios, prestando mucha atención a lo que están diciendo.
- Both** Practicar técnicas de comunicación para expresar claramente sus perspectivas, necesidades e inquietudes durante las asociaciones. Esto incluye informarse acerca de las normas culturales de comunicación y tenerlas en cuenta a la hora de dialogar con interlocutores de otros países.
- Joint** Acordar cómo cultivar un espacio seguro en el que puedan plantearse cuestiones complicadas sin temor a represalias o actitudes defensivas.

## Práctica

### Roles y responsabilidades

- GS** Utilizar enfoques como la indagación apreciativa, para identificar los puntos fuertes y los activos de la organización, en lugar de las carencias. Esto ayudará a determinar las funciones y responsabilidades que pueden asumir.
- GN** Desaprender las suposiciones acerca de quién posee los conocimientos técnicos y qué son los conocimientos técnicos. Reflexionar sobre en qué medida vuestro trabajo se centra en los resultados técnicos frente a los transformadores.
- Joint** Comprometerse a reevaluar cómo cambiarán las funciones y responsabilidades con el tiempo, en especial, cómo debería disminuir cualquier función asignada al socio del norte global.

### Diseño del programa

- GS** Integrar fases iniciales en los proyectos para que su diseño pueda someterse a «pruebas de resistencia» y validación con las comunidades, para luego adaptarlos de acuerdo con la información recibida.
- GN** Garantizar que el diseño del proyecto/programa esté dirigido por el socio del sur global y acordar cómo pueden cuestionar o rechazar cualquier imposición de ideas y actividades.
- Both** Desaprender cualquier prejuicio que puedan tener sobre el valor del conocimiento indígena.
- Joint** Revisar juntos la documentación del programa, antes de su aprobación, para minimizar el riesgo de malentendidos.

### Clave

Esta clave indica si la recomendación va dirigida a los actores del sur global, a los actores del norte global o a ambos. Las recomendaciones destacadas como «actores tanto del norte global como del sur global» indican que son aplicables a ambos grupos, mientras que las recomendaciones «conjuntas» deben llevarse a cabo *entre ambos*.

- GS** Actores del sur global
- GN** Actores del norte global
- Both** Para los actores tanto del norte como del sur global
- Joint** Recomendaciones conjuntas, que se llevarán a cabo conjuntamente

## Elaboración de presupuestos

- Both** Ser conscientes de cómo los debates presupuestarios son frecuentemente la manifestación más obvia del control que ejerce el norte global sobre sus socios. Los socios del sur global deben denunciar estos comportamientos, cuando ocurran, y los socios del norte global deben formar a su personal para que esté atento a las formas en que esto puede manifestarse en su trabajo.
- Both** Incluir en los presupuestos fondos de emergencia o para imprevistos que permitan adaptarse rápidamente a cualquier cambio brusco del contexto.
- Both** Incluir costes que respalden el fortalecimiento de la asociación; por ejemplo, una reunión anual en persona para revisar la salud de la asociación.

## Financiación

- GS** Identificar los fondos y las contribuciones en especie de sus propias comunidades y constituyentes.
- GN** Analizar cómo la financiación puede haber creado dependencia entre sus socios y desarrollar una estrategia para contrarrestar esto.
- GN** Proporcionar financiación directa, sin restricciones o plurianual para fomentar la confianza, la adaptabilidad y la sostenibilidad de las asociaciones. Si no es posible una financiación sin restricciones, proporcionar una financiación flexible que permita a los socios desenvolverse en contextos cambiantes y planificar a largo plazo.
- Joint** Compartir periódicamente información actualizada acerca de sus iniciativas de captación de fondos para comprender mejor los retos y oportunidades a los que se enfrentan ambas partes.

## Apoyo no financiero

- GS** Identificar las partes interesadas y los espacios a los que les gustaría acceder, así como los socios que podrían apoyarles.
- GN** Dedicar tiempo adicional del personal a la aplicación de métodos de apoyo no financieros, como la defensa de los socios en espacios y eventos del norte global o el apoyo a los socios para que ejerzan como voceros directos en esos espacios.
- Joint** Explorar conjuntamente las oportunidades de distintos aspectos no financieros del apoyo que se va a prestar; por ejemplo, oportunidades de defensa conjunta, participación en redes, promoción del trabajo de los demás, etc.

### Clave

Esta clave indica si la recomendación va dirigida a los actores del sur global, a los actores del norte global o a ambos. Las recomendaciones destacadas como «actores tanto del norte global como del sur global» indican que son aplicables a ambos grupos, mientras que las recomendaciones «conjuntas» deben llevarse a cabo *entre ambos*.

- GS** Actores del sur global
- GN** Actores del norte global
- Both** Para los actores tanto del norte como del sur global
- Joint** Recomendaciones conjuntas, que se llevarán a cabo conjuntamente



### Duración y transición de la asociación

- Both** Compartir abiertamente sus aspiraciones de asociación y cómo dichos planes contribuyen a su estrategia y misión.
- Joint** Debatir cómo y en qué condiciones se realizará la transición de la asociación, incluida una posible salida.
- Joint** Establecer periodos de revisión que permitan a ambas partes reflexionar de forma crítica los planes de transición y si necesitan algún tipo de ajuste.

### Supervisión, evaluación y aprendizaje

- GS** Identificar lo que ustedes y sus comunidades consideran un éxito en su trabajo o actividades y utilizarlo como base para el diseño de programas y el aprendizaje.
- GN** Prepararse para repensar y descartar los enfoques MEL existentes, como los marcos lógicos.
- Joint** Realizar intercambios regulares de aprendizaje, una vez cada trimestre o semestralmente.

### Desarrollo organizacional

- GS** Identificar y hacer valer las propias capacidades/experiencias técnicas, contextuales y sociales antes de analizar las carencias.
- GN** Poner a prueba sus prejuicios sobre el valor añadido de su experiencia, invitando a los socios a evaluar el valor que otorgan a dichas habilidades.
- Joint** Compartir y debatir junto sus estrategias organizativas, utilizándolas como base para los debates acerca del desarrollo organizativo.

### Clave

Esta clave indica si la recomendación va dirigida a los actores del sur global, a los actores del norte global o a ambos. Las recomendaciones destacadas como «actores tanto del norte global como del sur global» indican que son aplicables a ambos grupos, mientras que las recomendaciones «conjuntas» deben llevarse a cabo *entre ambos*.

- GS** Actores del sur global
- GN** Actores del norte global
- Both** Para los actores tanto del norte como del sur global
- Joint** Recomendaciones conjuntas, que se llevarán a cabo conjuntamente

### Responsabilidad

- GS** Desarrollar mecanismos que garanticen que su organización rinda cuentas a las comunidades a las que sirve. Esto no solamente es fundamental para garantizar mejores resultados que impacten a las comunidades, sino que también para responder a una crítica común de las organizaciones del norte global a las OSC locales, en el sentido de que carecen de «responsabilidad descendente».
- GN** Desaprender los enfoques perjudiciales establecidos para la rendición de cuentas, que sitúan la presentación de informes a ustedes y a sus donantes como la medida más importante de la rendición de cuentas.
- Joint** Acordar de forma conjunta mecanismos y acciones que materialicen la corresponsabilidad, donde se tengan en cuenta comportamientos y valores.



### Sostenibilidad financiera

- GS** Explorar maneras de generar ingresos no procedentes de subvenciones, como la creación de una pequeña empresa comercial, servicios de asesoramiento o recaudación de fondos en su propia comunidad y compartir esas iniciativas con su socio.
- GN** Examinar detenidamente hasta qué punto su modelo de negocio se basa en el enfoque de su organización como «experto técnico», y valorar mecanismos para que la sostenibilidad financiera no siga dependiendo de dicho modelo.
- Joint** Acordar hitos para la salud financiera de sus respectivas organizaciones.

### Comprobaciones

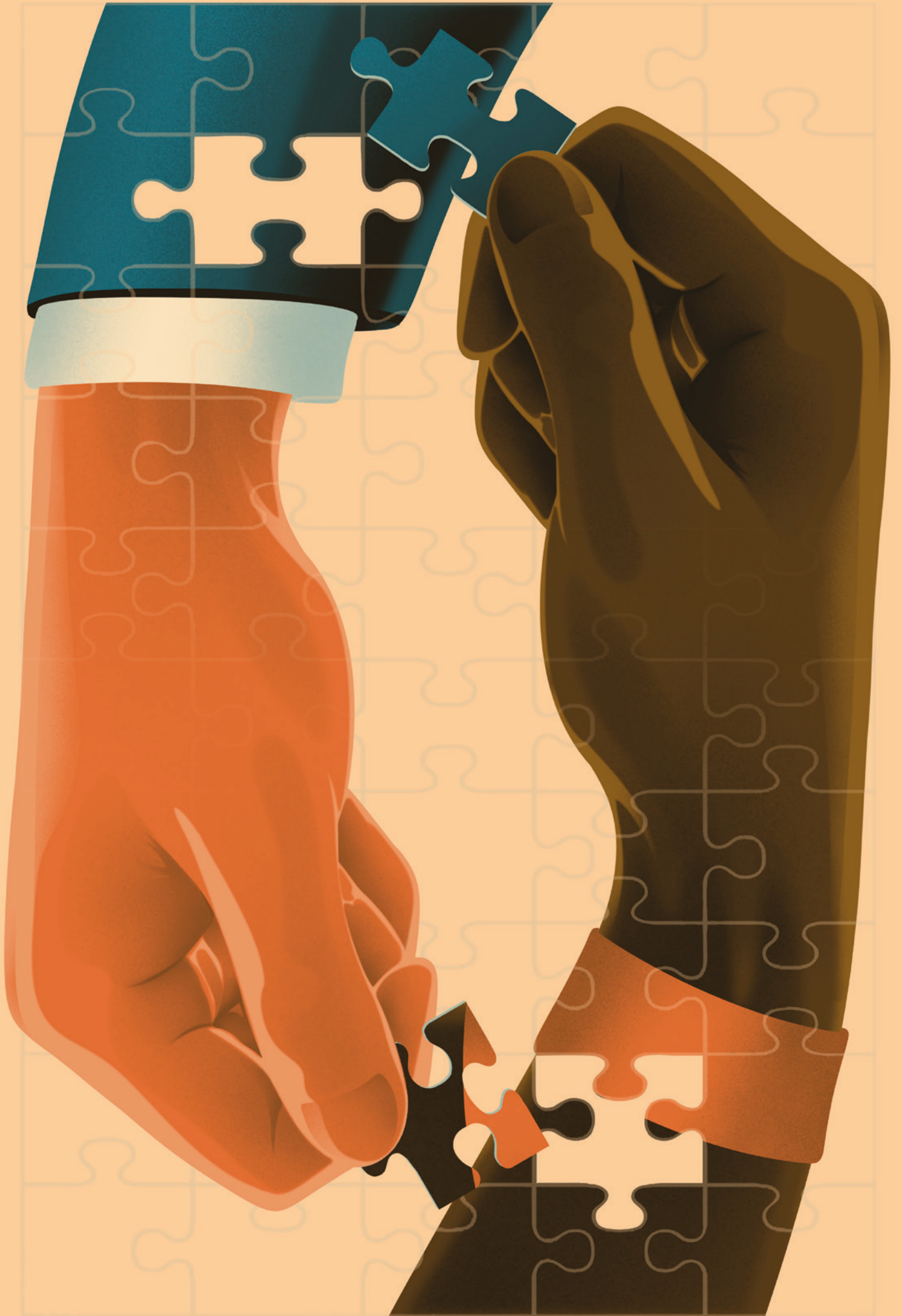
- GN** Dedicar tiempo y presupuesto al personal para que pueda realizar comprobaciones significativas, incluidas reuniones en persona.
- Both** Asegurarse de que las comprobaciones no se centran únicamente en la ejecución del programa/proyecto, sino también en la salud de la asociación.
- Joint** Practicar la transmisión y recepción de comentarios difíciles o controvertidos, acordando de antemano cómo manejarán ambas partes las tensiones y los desacuerdos.

---

### Clave

Esta clave indica si la recomendación va dirigida a los actores del sur global, a los actores del norte global o a ambos. Las recomendaciones destacadas como «actores tanto del norte global como del sur global» indican que son aplicables a ambos grupos, mientras que las recomendaciones «conjuntas» deben llevarse a cabo *entre ambos*.

- GS** Actores del sur global
- GN** Actores del norte global
- Both** Para los actores tanto del norte como del sur global
- Joint** Recomendaciones conjuntas, que se llevarán a cabo conjuntamente

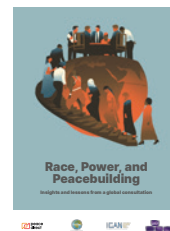


## Décoloniser le secteur

Este es el tercer informe de nuestra serie dedicada a la descolonización del sector



El primer informe, «*Descolonización de la ayuda y consolidación de la paz*», se publicó en mayo de 2021 y puede descargarse aquí: [peacedirect.org/publications/timetodecoloniseaid/](https://peacedirect.org/publications/timetodecoloniseaid/)



El segundo informe, «*Raza, poder y consolidación de la paz*», se publicó en abril de 2022 y puede descargarse aquí: [peacedirect.org/publications/race-power-and-peacebuilding/](https://peacedirect.org/publications/race-power-and-peacebuilding/)

## Agradecimientos

Queremos dar las gracias a Raaval Bains y Dylan Mathews como autores principales de este informe, así como a Dimitri Kotsiras por sus contribuciones por escrito. Este informe ha sido editado por Peace Direct. El informe incluye contribuciones de las personas que participaron en la consulta en línea. En aquellos casos en que las citas son anónimas, proceden de participantes que han preferido mantener oculta su identidad por motivos personales o de seguridad. El contenido de este informe es responsabilidad de Peace Direct y no representa las opiniones de ninguna otra organización.

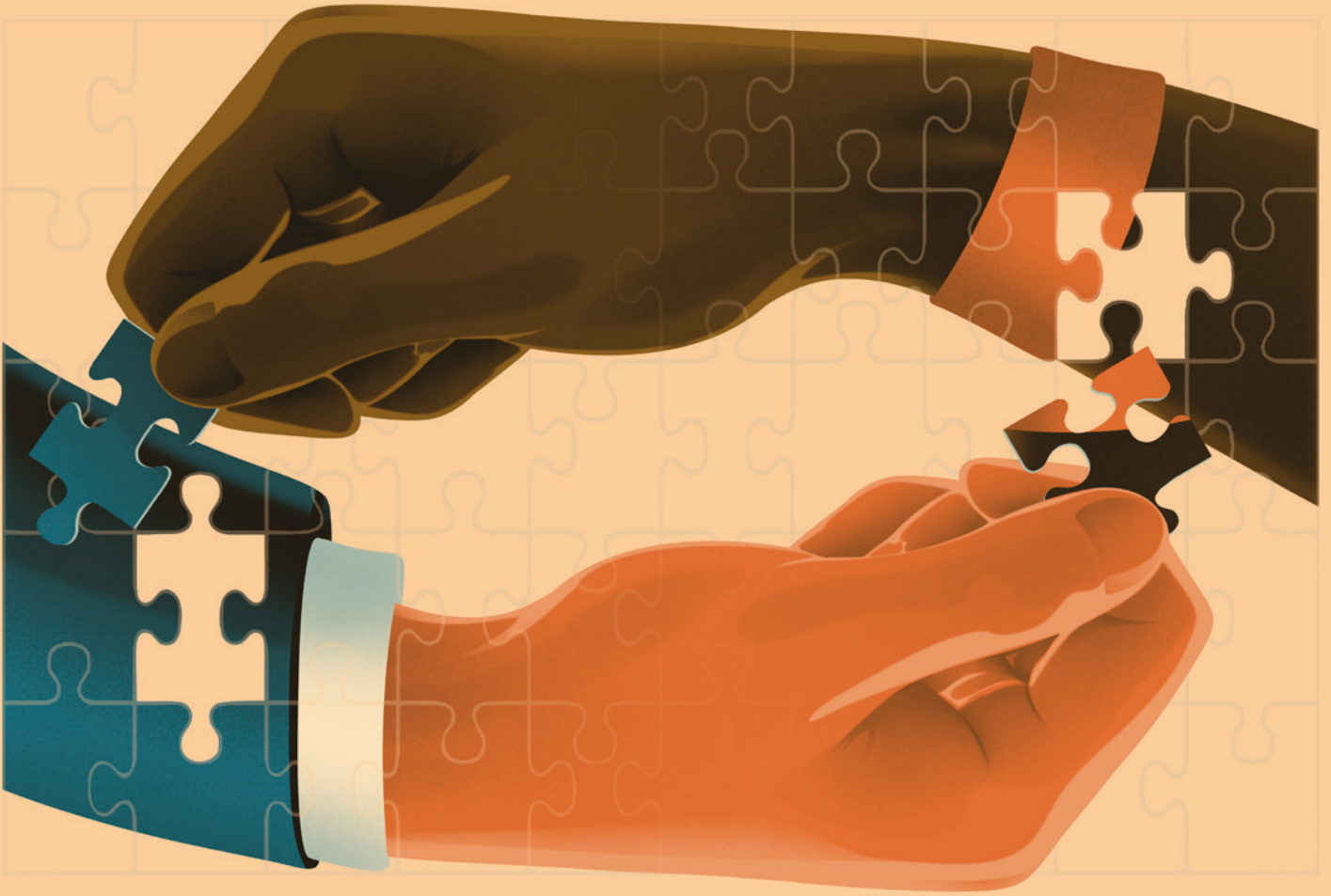
En Peace Direct nos gustaría dar las gracias en especial a nuestros participantes por su compromiso y sus valiosas aportaciones, y por participar de forma proactiva en la consulta en línea, con respeto y sin juzgar. Queremos agradecer en particular a nuestros socios su inestimable apoyo como colaboradores y moderadores durante la consulta en línea.

También expresamos nuestro agradecimiento y reconocimiento a Nash Weerasekera // The Jacky Winter Group por todas las ilustraciones y a Kapusniak Design por la composición tipográfica de este informe.

---

### Abreviaturas

<b>CSO</b>	Organización de la sociedad civil
<b>OCDE</b>	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
<b>ICAN</b>	Red Internacional de Acción de la Sociedad Civil
<b>P4D</b>	Platform4Dialogue
<b>ONGI</b>	Organización No Gubernamental Internacional
<b>SAS+</b>	Stopping As Success
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>WPSO</b>	Organización de Estudios sobre la Mujer y la Paz



**PEACE  
DIRECT**

**Peace Direct**  
1st Floor Dynamis House  
6-8 Sycamore Street  
London  
EC1Y 0SW  
UK

**Peace Direct US**  
1203 K Street NW  
Washington DC  
20005  
USA