



**PEACE
DIRECT**

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

**Un recurso práctico para la
sociedad civil, los donantes,
las ONGI y los intermediarios**



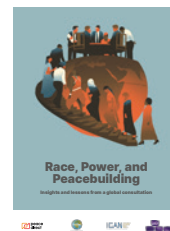
Décoloniser le secteur

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/



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/

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.

Índice

Resumen ejecutivo	4
Introducción	11
Metodología	13
Parte 1: Definición de los principios clave de la asociación	14
Parte 2: Asociaciones, ¿en qué se equivocaron?	19
1. Un problema de definición	19
2. Transaccional y técnico frente a transformacional	20
3. Racismo y neocolonialismo	21
4. El poder: la dimensión oculta en las asociaciones	22
¿Por qué las organizaciones del norte global se han mostrado reacias a hablar de su poder?	23
Parte 3: Transformando las asociaciones en la cooperación internacional	25
¿Son deseables las asociaciones entre actores del norte y del sur global?	25
Los pilares de unas asociaciones equitativas y descolonizadas	26
Parte 4: Puesta en práctica de asociaciones descolonizadas y equitativas	31
Cambiar la mentalidad y la visión del mundo	32
La définition de la vision, du but et des objectifs	34
Comunicación y lenguaje	35
Práctica	36
Estudio de caso: Transformación de las relaciones mediante las transiciones de las asociaciones	45
Poner en práctica las recomendaciones	50
Estudio de caso: Adaptar los enfoques de financiación a los agentes locales: el Fondo de Innovación para la Paz	51
Conclusión	52
Glosario de términos	53
Referencias	54

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 a la ayuda internacional y a los planteamientos de desarrollo incrementando la participación y la apropiación locales y mejorando los resultados del desarrollo.

Pese a los procesos de reforma en curso que hacen hincapié en la mejora y la equidad de estas 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,¹ la agenda de «localización» y el movimiento «ShiftThePower»,² 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 del sur global. En algunos sectores de la cooperación al desarrollo, esto ha provocado llamamientos para descolonizar la ayuda internacional y el desarrollo y crear asociaciones, alianzas y procesos colaborativos más equitativos.

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 humanitario, 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 procesos de asociación entre los actores de la sociedad civil del sur global y los donantes, las ONGI y los intermediarios del norte global.

Abreviaturas

CSO

Organización de la sociedad civil

OCDE

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos

ICAN

Red Internacional de Acción de la Sociedad Civil

P4D

Platform4Dialogue

ONGI

Organización No Gubernamental Internacional

SAS+

Stopping As Success

ONG

Organización No Gubernamental

WPSO

Organización de Estudios sobre la Mujer y la Paz

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/>.

Entre los resultados se destacan los siguientes:

- Definiciones:** la falta de una definición y comprensión clara de las asociaciones, concretamente de las «asociaciones equitativas» y sus principios rectores, implica que las organizaciones locales del sur global no tengan 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 puedan limitarse a ejecutar proyectos o programas diseñados externamente, en vez de fomentar una auténtica colaboración y asociación en el contexto local.
- Naturaleza transaccional:** 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 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 reflexiones sobre prácticas neocoloniales, por miedo a perder la financiación. Estas actitudes y comportamientos merman cualquier perspectiva de asociaciones más equitativas.
- Poca confrontación a 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. Esto se relaciona con el deseo de los actores del norte global de preservar su propio poder, el desconocimiento deliberado de los desequilibrios de poder existentes, la incapacidad para imaginar un mundo sin su influencia o a la falta de aptitudes y experiencia para entablar debates acerca del poder.
- Reimaginar:** 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 son concebidas en la actualidad. Por el contrario, deben reinventarse y transformarse.
- Valores:** 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.
- Mentalidades:** 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

De la consulta surgieron numerosas recomendaciones, cuya lista completa se incluye a partir de la página 26. Aquí hemos seleccionado algunas recomendaciones fundamentales para cada aspecto de la descolonización de las asociaciones. Las claves a continuación indican a qué grupo va dirigida la recomendación. Las recomendaciones subrayadas como «actores tanto del norte global como del sur global» son aplicables a ambos grupos, mientras que las recomendaciones «conjuntas» deben llevarse a cabo *juntas*.

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

- 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 deben trabajarse 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

- 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 deben trabajarse 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

- 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 deben trabajarse 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.

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.

Clave

- 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 deben trabajarse conjuntamente

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

- 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 deben trabajarse conjuntamente

Introducción

Las asociaciones entre individuos y organizaciones del «norte global» y del «sur global» se han convertido en una práctica cada vez más habitual en la ejecución de programas en los sectores humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz. Al responder en parte a las críticas anteriores a la ayuda internacional y a los planteamientos de desarrollo,³ las asociaciones se consideran formas eficaces de aumentar la participación y la apropiación locales y de mejorar los resultados del desarrollo.

Los procesos de reforma de la ayuda internacional y el desarrollo llevan en marcha más de veinte años, y en muchos de ellos se hace hincapié en la necesidad de mejorar y hacer más equitativas las asociaciones. No obstante, a pesar de los elevados compromisos y la retórica positiva, cada vez es más evidente que muchos enfoques siguen arraigados en jerarquías neocoloniales que no reconocen el valor, la autonomía y la dignidad de los socios con menos poder.

Los recientes esfuerzos por reformar los sectores humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz han llevado a donantes, responsables políticos y a las ONG internacionales (ONGI) a comenzar a repensar las ideas, preconcepciones y prácticas que sustentan los convenios o acuerdos entre los actores del norte y del sur global. Se ha prestado especial atención a las relaciones entre los actores de la sociedad civil autóctona del sur global (a los que se suele denominar «actores locales») y los donantes, ONG internacionales e intermediarios del norte global, algunos de los cuales están presentes físicamente en el país en el que operan. Es entre estos dos grupos de interesados donde los desequilibrios de poder parecen ser más acusados y donde más se necesitan reformas.

Entre las iniciativas o procesos de cambio recientes que han arrojado luz acerca de la necesidad de mejorar las asociaciones cabe citar los siguientes: el **Gran Pacto** y la agenda de «localización», el creciente movimiento **«ShiftThePower»** y los llamamientos a «descolonizar» la ayuda y la cooperación internacionales. Todos estos procesos de cambio hacen mayor hincapié en la necesidad de establecer asociaciones equitativas entre los donantes del norte global, o las ONGI, y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) del sur global.

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. El informe no ahonda en las relaciones entre los gobiernos del norte global o los financiadores y las ONGI, ni las que existen entre los diferentes tipos de entidades del sur global, como aquellas entre el Estado y la sociedad civil, entre la sociedad civil y la sociedad civil, o entre la sociedad civil y el sector privado. No obstante, esperamos que los principios y enfoques expuestos en este documento puedan resultar útiles para otras organizaciones y personas que deseen establecer asociaciones significativas, ya sean de carácter nacional o internacional.

³ Las críticas se centraban frecuentemente en el enfoque unilateral, verticalista y orientado hacia el norte de las intervenciones internacionales anteriores, y desestimaban la importancia de la participación local. Francine Menashy, *International Aid to Education: Power Dynamics in an Era of Partnership*, Nueva York: Teachers College Press (2019). Disponible en: <https://www.tcpres.com/international-aid-to-education-9780807761816>.

Al centrarnos en la relación entre los actores del norte global y la sociedad civil del sur global, reconocemos que estamos reforzando el binario norte-sur que se discute a menudo y que se critica con razón, por dar la impresión de que el conjunto de relaciones más importantes que pueden forjar los actores del sur global son las que mantienen con las organizaciones del norte global. No consideramos que este sea el caso, ni tampoco nos consta que las OSC del sur solamente quieran socios del norte. No obstante, también somos conscientes de que, dada la enorme disparidad de recursos financieros entre los actores del norte global y los del sur global, las asociaciones entre estos dos conjuntos de partes interesadas podrían ser transformadoras para las comunidades.

Nota sobre la terminología

En este informe, Peace Direct ha empleado el término «racismo sistémico» para referirse a la totalidad de formas en que el racismo se encuentra presente en el sector. Somos conscientes de los debates actuales en torno a si es más apropiado usar «racismo sistémico» o «racismo estructural». Tras un cuidadoso debate, hemos optado por emplear el término «racismo sistémico» para referirnos a la creación y perpetuación de disparidades raciales mediante estructuras, instituciones y creencias y actitudes personales. Empleamos el término «racismo estructural» para referirnos a las políticas, leyes y prácticas del sector que perpetúan las desigualdades raciales.

También hemos optado por usar los términos «norte global» y «sur global», aun reconociendo que estos términos resultan muy controvertidos y no son los óptimos. Los términos ganaron popularidad tras las crecientes críticas a los términos «países desarrollados» y «países en desarrollo». A falta de alternativas claras y adecuadas, en el presente documento empleamos los términos «norte global» y «sur global» para delimitar a las personas y entidades que operan en distintos contextos de los sectores humanitario, de consolidación de la paz y de desarrollo.

Cabe señalar que los términos «norte global» y «sur global» son generalizaciones y no captan toda la complejidad y diversidad dentro de los países y entre ellos. Se emplean como abreviatura para poner de relieve los desequilibrios estructurales y las diferencias de poder en los sectores humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz. Por último, y de vital importancia, el «sur global» no siempre refleja el sur hemisférico.

Metodología

Las conclusiones y el análisis de este informe se basan en una serie de consultas en línea celebradas en octubre y noviembre de 2022. Estos debates se llevaron a cabo mediante el portal en línea de Peace Direct, **Platform4Dialogue (P4D)**, y se complementaron con tres grupos de discusión y 16 entrevistas semiestructuradas a través de Zoom, así como una encuesta pública acerca de las recomendaciones de financiación para los actores del sur global, a la que respondieron cerca de 300 personas.

Más de 200 participantes de 6 continentes y 70 países analizaron las dinámicas de poder desiguales que fundamentan las asociaciones en el sector e identificaron vías prácticas para descolonizar la cooperación internacional. Todas las citas empleadas en este informe proceden de las consultas mencionadas y su publicación contó con el consentimiento de los participantes. Algunas citas se modificaron para mayor claridad y extensión. Estamos muy agradecidos con todos los que compartieron sus ideas, historias y análisis crítico.

Las conclusiones que se exponen en este documento se basan en nuestros dos informes anteriores, **«Descolonización de la ayuda y consolidación de la paz»** y **«Raza, poder y consolidación de la paz»**, que se publicaron en mayo de 2021 y abril de 2022, respectivamente. Estos informes destacaron la prevalencia del racismo sistémico en los sectores humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz en general.

Peace Direct es consciente de la preocupación que genera la reproducción de las formas de colonialidad que tratamos de desmantelar. Por ello, en cada fase del proceso consultamos a un grupo asesor formado por cuatro profesionales locales de diferentes partes del mundo. Asimismo, Peace Direct es sensible a la elaboración de otro informe escrito en un formato adaptado a los actores del norte global, por lo que está estudiando métodos alternativos para comunicar su contenido.

A lo largo del proceso de investigación y redacción, nos propusimos ser reflexivos y centrarnos en las perspectivas y experiencias de los profesionales del sur global. Aunque entendemos que redactar los resultados de la investigación en formato de informe supone reincidir en la normalización de la redacción de informes y socavará la descolonización de las metodologías de investigación, admitimos que este formato es el preferido por los financiadores, los profesionales internacionales y los responsables de la toma de decisiones, que son el público principal de este informe. No obstante, esperamos que el contenido de este informe se sume a la creciente bibliografía sobre la descolonización del sector en general y contribuya a dar paso a una mayor inversión en metodologías de investigación autóctonas para la consolidación de la paz. También reconocemos el vacío existente en cualquier análisis sobre género. Nuestra investigación se centró más en el marco de «norte global frente a sur global» que en una perspectiva interseccional. Somos conscientes de esta limitación de nuestra investigación y, de hecho, queremos abordarla en el futuro.

Parte 1 Definición de los principios clave de la asociación

Nuestro análisis de las asociaciones entre los sectores humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz empezó con un debate acerca de lo que entendemos por «asociaciones» y los principios que las sustentan. Aunque los donantes, los responsables políticos y las organizaciones de todo el mundo reconocen desde hace tiempo la necesidad de asociaciones eficaces (véase el recuadro: «Compromisos de asociación global a lo largo de los años»), resulta sorprendente la escasez de declaraciones o compromisos oficiales que ofrecen una definición o conceptualización de los principios que las sustentan.

En esencia, una asociación es una relación entre al menos dos organizaciones con el objetivo de lograr un objetivo común.

En ***los principios de asociación para la cooperación entre organizaciones locales, nacionales e internacionales de la sociedad civil***, CIVICUS y el Centro Internacional de la Sociedad Civil describen las asociaciones como «[...] una herramienta poderosa para lograr un cambio social. Ayudan a las OSC locales y nacionales a capacitar a los ciudadanos para que ejerzan sus derechos cívicos y a garantizar la representación de las comunidades locales, así como la apropiación local de los programas. Además, las asociaciones generan beneficios para ambas partes si los socios trabajan con las mismas facultades para alcanzar los objetivos mutuamente acordados. Las OSC internacionales tienen más posibilidades de lograr efectos a largo plazo con mayor legitimidad si establecen asociaciones con OSC locales y nacionales».⁴

En nuestras consultas y grupos de discusión con profesionales, la mayoría de los participantes compartían aspiraciones similares sobre las asociaciones y lo que podían aportar. Godwin Yidana veía las asociaciones como:

«un proceso de confianza y colaboración en el que actores con una visión y unos objetivos compartidos caminan juntos con humildad, apertura, transparencia, inclusión y equidad hacia la consecución de sus objetivos comunes».

De forma similar, Victor Okechukwu Chimezie definió las asociaciones como:

«la combinación de habilidades, ideas y esfuerzos para encontrar soluciones a los problemas».

Asimismo, Balkis Chaabane afirmó que:

«Personalmente, y según mi experiencia, la asociación significa aprovechar lo mejor de ambos mundos: los recursos y las aptitudes de capacitación/ desarrollo que cada parte puede aportar para combinar las mejores aportaciones y obtener un resultado fructífero y de impacto. No obstante, una asociación también tiene que ver con la compatibilidad. Conviene compartir la misión, la visión y los valores para que no haya enfrentamientos en el futuro».

La idea de la necesidad de compatibilidad en la misión y los valores fue recogida por muchos participantes en la consulta.

⁴ CIVICUS, Centro Internacional de la Sociedad Civil, «Partnership Principles: For Cooperation Between Local, National and International Civil Society» (2014). Accesible a través de: <http://civicus.org/images/stories/Partnership%20Principles.pdf>.

David Porter lo expresó de forma sencilla: «La asociación consiste en preocuparse por la persona con la que se trabaja». Por su parte, Amani Jospin habló de una asociación como un matrimonio en el que ambas partes se comprometen a largo plazo con una relación basada en la confianza.

Moise Msabwa aportó un amplio conjunto de valores, comportamientos y expectativas que caracterizan a una buena asociación. A continuación, se ofrece una versión editada y resumida (traducida del francés original):

- Generar acciones que favorezcan la confianza desde el principio de la asociación.
- Organizar una buena comunicación mutua de éxitos y fracasos.
- Tener flexibilidad, abnegación, trabajo duro y motivación mutuos.
- Tener un compromiso mutuo o recíproco.
- Ser comprensivos.
- Tener un deseo mutuo y real de aprender unos de otros.
- Crear una visión común de la asociación para respaldar la responsabilidad compartida.
- Centrarse en la sostenibilidad mutua.
- Desarrollar mecanismos de responsabilidad frente a la asociación durante y después de su constitución.
- Planificar mutuamente estrategias recíprocas a largo plazo.
- Tener una preocupación mutua por mejorar la viabilidad financiera de quienes participan en la asociación.
- Tener una cultura mutua de realismo sobre el proyecto..
- Tener respeto mutuo por los canales de comunicación.
- Compartir recíprocamente las dificultades y los retos con más urgencia, no más tarde.
- Apoyarse mutuamente.
- Proporcionar una transición responsable.
- Brindar apoyo técnico y de defensa continuo, formal o informal, después de la transición.
- Ser responsables los unos con los otros.

Si bien la lista anterior es exhaustiva, los comentarios de los participantes en la consulta revelaron una gran coincidencia con la lista de Moise Msabwa. El análisis de todos los comentarios recibidos de los participantes en la consulta revela cuatro valores principales que surgieron con mayor frecuencia: confianza, humildad, respeto y mutualidad/reciprocidad.

Confianza: *«Para añadir valor y desarrollar relaciones, se necesita generar confianza. ¿Cómo podemos crear las condiciones necesarias para entablar relaciones mutuas en las que se valore a las personas por lo que aportan?»*

Amjad Saleem

«Para que cualquier asociación tenga éxito, debe haber confianza mutua»

Alicho Ogbu

Humildad: *«Todos necesitamos humildad y coraje»*

John Coonrod

Respeto: *«Hay asociaciones entre actores internacionales y locales que están “descolonizadas”. Se trata de asociaciones en las que los actores internacionales otorgan libertad a los actores locales para definir las prioridades según las necesidades locales reales, que reconocen su experiencia en lo local y acuerdan establecer una asociación basada en el respeto mutuo»*

Eric Ndayikengurutse

Mutualidad y reciprocidad: *«Tener respeto mutuo por todos es lo principal. Una asociación sin confianza mutua no puede sostenerse»*

Dennis Ekwere

Aparte de los cuatro valores fundamentales mencionados, se citaron con frecuencia otros valores y comportamientos, tales como la solidaridad, la transparencia y la complementariedad. Esta última se emplea indistintamente con la mutualidad y la reciprocidad.

Entre los comportamientos y acciones que se derivan de estos cuatro valores figuran: la responsabilidad mutua, la comunicación clara y respetuosa, la creación conjunta de alianzas, la visión y el objetivo compartidos de la alianza y el respeto por las contribuciones de los demás.

Juntos, constituyen los cimientos de toda asociación significativa, descolonizada y equitativa.

Nota sobre las asociaciones descolonizadas

Los participantes de la consulta mundial de 2020 para nuestro informe «*Descolonización de la ayuda y consolidación de la paz*» debatieron la aparición del término «descolonizador» en los sectores humanitario internacional, de desarrollo y de consolidación de la paz. Si bien el término no era de uso generalizado en 2020, los participantes lo consideraron un marco útil para debatir el racismo estructural y las actitudes y prácticas neocoloniales arraigadas en el sector y que apenas comenzaban a reconocerse. La definición de trabajo de «descolonizar» empleada por Peace Direct en esa consulta y en posteriores informes habla de «la deconstrucción y el desmantelamiento de las ideologías coloniales y neocoloniales sobre la superioridad del pensamiento y los planteamientos occidentales».⁵

Entonces, ¿qué son las asociaciones descolonizadas? A partir de la definición anterior, una asociación descolonizada pretende, en primer lugar, desmantelar las actitudes y prácticas neocoloniales que afianzan las desigualdades de poder, socavan la confianza y erosionan la autonomía, la independencia y la dignidad de los actores del sur global. Solo entonces se puede construir una asociación basada en valores compartidos. Una asociación descolonizada es, por consiguiente, tanto un acto de desmantelamiento como de reconstrucción.

Asociaciones equitativas frente a descolonizadas: ¿existe alguna diferencia?

La mayoría de los documentos e informes sobre asociaciones hacen referencia a asociaciones equitativas. Aunque no hay una definición universalmente aceptada de las asociaciones equitativas, una de ellas se refiere a «asociaciones en las que hay participación mutua, confianza y respeto recíprocos, beneficio mutuo y el mismo valor para la contribución de cada socio».⁶

Entonces, ¿existe alguna diferencia entre una asociación equitativa y una asociación descolonizada? Si bien podría argumentarse que todas las asociaciones descolonizadas aspiran a ser equitativas, en Peace Direct no consideramos que los términos «asociaciones equitativas» y «asociaciones descolonizadas» sean intercambiables. En nuestra opinión, las organizaciones del norte global que se esfuerzan por establecer asociaciones equitativas sin examinar y reconocer las actitudes neocoloniales y el racismo existentes están destinadas al fracaso.

La bibliografía actual relativa a las asociaciones equitativas carece casi por completo de análisis del racismo o incluso del poder. También es discutible que sea posible establecer asociaciones verdaderamente equitativas, dada la enorme disparidad de poder y financiación entre los actores del norte y del sur global. Finalmente, tal y como debatieron los participantes en nuestra consulta mundial, uno de los objetivos de las asociaciones descolonizadas debería ser el traspaso de poder a los actores del sur global. Si las asociaciones equitativas sugieren una división de poder justa y equitativa, entonces tal vez las asociaciones equitativas no sean necesariamente la ambición de muchos activistas del sur global.

Para este documento, hemos decidido referirnos tanto a las asociaciones «descolonizadas» como a las «equitativas» para reflejar la importancia de examinar el racismo y el poder, que de otro modo no se tiene en cuenta en los debates sobre las asociaciones equitativas.

⁵ Peace Direct, «Time to Decolonise Aid: Lessons from a global consultation» (2021). Accesible a través de: <https://www.peacedirect.org/publications/timetodecoloniseaid/>.

⁶ UKCDR, «Equitable Partnerships». Accesible a través de: <https://www.ukcdr.org.uk/what-we-do/our-work/equitable-partnerships/#:~:text=Whilst%20there%20is%20no%20agreed,stages%20of%20the%20research%20process.>

Compromisos de asociación global a lo largo de los años

Durante décadas, el modelo de implementación directa por parte de los actores del norte global fue el planteamiento dominante en gran parte de los sectores internacionales humanitarios, de desarrollo y de consolidación de la paz. Las comunidades y las OSC del sur global se consideraban en gran medida «beneficiarias» de programas impulsados por el norte global o, en el mejor de los casos, conductos que permitían que los esfuerzos humanitarios, de desarrollo y de consolidación de la paz llegaran a determinados grupos. Sin embargo, desde hace al menos veinte años se viene reconociendo la necesidad de establecer asociaciones eficaces entre los actores del norte y del sur global:

- La Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social (1995) alude a la construcción de una «cultura de cooperación y asociación, para responder a las necesidades inmediatas de los más afectados por la angustia humana».
- La Declaración de Roma sobre la Armonización de la Ayuda (2003) señala la necesidad de «forjar asociaciones más sólidas [...] para mejorar la pertinencia, la calidad, la ejecución y la eficacia de las políticas».
- La Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (2005) habla de la responsabilidad mutua de donantes y «socios» respecto a los resultados del desarrollo.
- La Agenda de Accra (2008) hace referencia a «asociaciones inclusivas» en las que «todos los socios –incluidos los donantes del Comité de Ayuda al Desarrollo [de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE] y los países en desarrollo, así como otros donantes, fundaciones y la sociedad civil– participan plenamente».
- Los Principios de Estambul sobre la eficacia del desarrollo (2010) incluían el compromiso de «buscar asociaciones equitativas y solidarias».
- La Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (2011) se centró en las «asociaciones para el desarrollo» en las que «el desarrollo depende de la participación de todos los actores, y también reconoce la diversidad y complementariedad de sus funciones».
- «La Alianza Mundial para la Cooperación Eficaz al Desarrollo» se puso en marcha en 2012 y hace hincapié en la creación de asociaciones mejores y más inclusivas.
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas se presentaron en 2016, y el objetivo 17 se centra, entre otras cosas, en las asociaciones necesarias para alcanzar todos los ODS.
- El Gran Pacto (2016) instó a los donantes a «colaborar con los responsables de la respuesta local y nacional con un espíritu de asociación y a reforzar las capacidades locales y nacionales en lugar de sustituirlas».
- La recomendación de la OCDE relativa a la capacitación de la sociedad civil (2021) es el primer compromiso oficial de la OCDE centrado en la necesidad de que los donantes se comprometan seriamente con la sociedad civil.

Pese a estos compromisos, la naturaleza y la forma de la mayoría de las asociaciones entre actores del norte y del sur global han permanecido prácticamente inalteradas.

Parte 2 Asociaciones, ¿en qué se equivocaron?

Puesto que la parte 1 ahondaba en cómo deberían ser las asociaciones entre actores del norte y del sur global, conviene examinar por qué no se han cumplido estas aspiraciones ampliamente reconocidas.

1. Un problema de definición

Quienes participaron en la consulta señalaron un problema común en el grueso del sistema: la falta de una definición o descripción de lo que son las asociaciones y, en concreto, las «asociaciones equitativas», que es un término que se emplea con mayor frecuencia en las declaraciones de los donantes y las ONGI.

Los participantes resaltaron la serie de compromisos asumidos por los donantes y las ONGI en relación con las «asociaciones equitativas», la mayoría de los cuales carecían de una explicación de lo que esto supone en la práctica. La falta de una definición ha hecho que muchos participantes crean que lo que realmente quieren los actores del norte global es un subcontratista que ejecute proyectos o programas diseñados por personas ajenas al contexto. Llamar a esto una asociación, en su opinión, es engañoso.

Si las verdaderas asociaciones son como los matrimonios, comentó el participante Tomás Serna, entonces es posible que lo que realmente quieren los actores del norte global sea una «relación ocasional». Los participantes en la consulta consideraron que la falta de honestidad al comunicar lo que realmente desean los actores del norte global contribuye a deteriorar la confianza entre los actores del norte global y los del sur global.

Themrise Khan señaló que el norte global:

«[...] nunca diseñó los parámetros de lo que implicaba realmente la asociación. ¿Sería un reparto al 50 % de los recursos financieros y humanos? ¿Significaría igualdad en la toma de decisiones? Nada de esto se planteó nunca».

Y añadió:

«En mi experiencia, las agencias internacionales ven la asociación de la misma manera. Como una forma de continuar controlando la problemática o el recurso, recurriendo al “socio” cuando es necesario para las sesiones fotográficas o los reportajes de las revistas».

Marijke Priester desarrolló este punto argumentando que:

«El concepto de “socio” es uno de los que peor se emplean en el desarrollo internacional, porque muchas asociaciones de este campo todavía se basan en la desigualdad».

2. Transaccional y técnico frente a transformacional

Otra razón por la que muchas asociaciones entre actores del norte y del sur global no logran satisfacer las aspiraciones del socio del sur global es la naturaleza transaccional de gran parte de la financiación concedida al desarrollo internacional, la intervención humanitaria y la consolidación de la paz. Los donantes, y por extensión muchas ONG internacionales, se centran en las aportaciones y los resultados a corto plazo para cumplir los objetivos específicos de los proyectos, en vez de en la transformación a largo plazo de las comunidades y las sociedades. Por ello, aunque las organizaciones del norte global hablen mucho de asociaciones, lo que a menudo quieren en realidad es un mecanismo de ejecución local. Godwin Yidana señaló lo siguiente durante la consulta:

«Muchas de las organizaciones humanitarias con las que he tratado suelen centrarse más en la información y los resultados programáticos. Se centran mucho en el fin y no en el proceso. Sin embargo, la mayoría de los actores locales del desarrollo y la consolidación de la paz suelen centrarse más en el proceso y los efectos a largo plazo que en las soluciones rápidas».

El comentario anterior, y otros a lo largo de la consulta, indican un desajuste fundamental entre lo que desean muchos actores del norte global (es decir, un socio de prestación de servicios que obtenga determinados resultados a corto plazo, asumiendo el socio del norte global el papel de donante) y lo que desean los actores del sur global (es decir, una auténtica asociación a largo plazo en la que ambas partes aprendan juntas).

La «proyectización» del sistema internacional del desarrollo está sobradamente reconocida y ha dado lugar a una proliferación de relaciones transaccionales que minan la perspectiva de asociaciones genuinas. También ha conducido a una burda simplificación de las funciones que desempeñan los actores del norte y del sur global, que han quedado relegados a la categoría de «socios ejecutores». Clara Pergola señaló que, en el mejor de los casos, las asociaciones:

«se conciben como una experiencia complementaria que es “experiencia técnica global” y “conocimiento del contexto local”. Puede parecer una forma muy simplificada de describir las asociaciones globales-locales, pero en la práctica es como se ve la mayoría de las veces, e incluso se muestra y describe así. Por tanto, se da por sentado que los actores locales no poseen conocimientos técnicos, lo que, por supuesto, dista mucho de ser cierto».

La tendencia de los actores del norte global a centrarse en relaciones transaccionales basadas en la financiación de proyectos y en concepciones anticuadas de la transferencia de conocimientos técnicos del norte al sur global perjudica las perspectivas de asociaciones genuinamente equitativas y de un cambio social transformador.

Como comentó Christiane Essombe:

«Solamente puedo hablar de la ayuda y el desarrollo en aquellos casos en que los enfoques de la asociación fueron, en general, bastante parecidos: 1. transaccional/tokenista (es decir, no se cuestionó la dinámica de poder); 2. desdeñoso de la experiencia, los intereses y los conocimientos locales».

Gerhard Buttner añadió:

«Como ONGI cuya asociación ocupa un lugar destacado en nuestro planteamiento y que trata activamente de comprometerse y avanzar en los esfuerzos de descolonización, las asociaciones no son meras relaciones técnicas establecidas para ejecutar un proyecto».

3. Racismo y neocolonialismo

Una tercera explicación de por qué han fracasado las asociaciones internacionales es que los actores del norte global mantienen actitudes neocoloniales muy arraigadas, que no han sido reconocidas —ni siquiera admitidas— por la mayoría de esos actores. Estas actitudes, descritas en el informe «Descolonización de la ayuda y consolidación de la paz» de Peace Direct, minan cualquier perspectiva de asociaciones significativas y equitativas.

Como señaló Sara Torrelles Vives:

«Durante demasiado tiempo los “internacionales” han asumido que poseen algo “inestimable” que aportar y que sin ellos (nosotros) todo funcionaría de otra manera (a veces se emplea como eufemismo para referirse a la ineficacia). Esas suposiciones no solamente son racistas, sino que se basan en ideas y percepciones fuertemente arraigadas en mentalidades colonialistas y patriarcales, que desgraciadamente impregnan el sector hasta nuestros días».

En una entrevista de recapitulación, Christiane Essombe fue más allá y sugirió que:

«debe haber un entendimiento de que los actores internacionales no están haciendo un favor o “ayudando”, sino contribuyendo a resolver un problema al que ellos mismos no son inmunes, dado lo interconectado que está el mundo contemporáneo. [...] con respecto al dinero y los donantes, creo que ya es hora de descolonizar ese concepto. El sector humanitario debería cuestionarse cómo se acumuló ese capital en primer lugar y qué jerarquías coloniales racistas continúa financiando a día de hoy. Esbozar esa genealogía es crucial para un uso informado de ese capital y el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas entre todos los actores».

Los actores del sur global también se han mostrado reticentes a plantear la cuestión del neocolonialismo y el racismo sistémico por miedo a perder financiación o por el riesgo de que se les vea como problemáticos. Como señaló Aïcha Madi, esto agrava el impacto en aquellos que alzan la voz:

«Creo que si solamente unos pocos actores locales y algunas organizaciones pequeñas denuncian y critican el problema de la neocolonización en el sector de la ayuda internacional, se arriesgan a entrar en una lista negra y no podrán obtener financiación ni realizar su importante labor sobre el terreno».

4. El poder: la dimensión oculta en las asociaciones

El último hilo conductor de nuestra consulta fue la cuestión del poder y el mantenimiento del mismo por parte de los actores del norte global:

«Las asociaciones del norte global se consideran unidireccionales y existe una dinámica de poder y un diferencial de los que no podemos escapar»

Amjad Saleem

«Las asociaciones deben ser capaces de reconocer las dinámicas de poder y tomar las medidas necesarias para no afianzarlas ni abusar de ellas»

Rehema Mussanzi

«No considero que la asociación exista realmente (o rara vez, para ser justos) en el mundo humanitario, puesto que uno está dando [...] y otro está recibiendo lo que se le ofrece. Por lo tanto, no son iguales. Uno posee mucho más poder que el otro, y con el poder pueden venir las condiciones, las exigencias impuestas y, en ocasiones, el abuso o la explotación»

Sawssan Abou-Zahr

«¿Qué clase de asociación es aquella en la que los donantes del norte global se sientan ahí porque disponen de los fondos, deciden y diseñan la programación, traen el modelo de la programación al sur global, sin ninguna contribución en esta fase por parte del sur global? ¿Luego convocan solicitudes de subvención, seleccionan y ejecutan la programación extranjera a medida en asociación con ONG del sur global con memorandos de entendimiento y lo llaman asociación? Así es como las asociaciones han sido tan colonizadas en África»

Dennis Ekwere

«Las asociaciones no deben emplearse para normalizar o mantener relaciones de poder históricamente desequilibradas, en las que una de las partes se ve constantemente favorecida o dispone de mayor influencia que la otra. Hacerlo en el ámbito de la ayuda y la consolidación de la paz no hace sino simbolizar e instrumentalizar normalmente a las partes de los (antiguos) espacios colonizados para imponer una visión occidental que puede ser unilateral, centrada en Occidente, desconsiderada con las perspectivas locales y, en última instancia, desempoderadora, puesto que no siempre reconoce los conocimientos y la experiencia locales»

Christiane Essombe

La dimensión oculta del poder, y en concreto de las desigualdades de poder entre los actores del norte y del sur global, que está íntimamente relacionada con la reticencia general de los actores del norte global a debatir el racismo estructural y las actitudes neocoloniales, se consideró un obstáculo importante en la búsqueda de asociaciones más equitativas y descolonizadas. Es el elefante en la habitación. Los actores del norte global pocas veces hablan del poder que ostentan, aunque esté muy claro para quienes les rodean.

El poder está presente en todos los aspectos de una asociación, en cómo nos comunicamos, cómo y cuándo se toman las decisiones; así como en los procesos y actividades diarios que rigen las asociaciones, como la elaboración de presupuestos, el diseño de programas, la asignación de funciones y responsabilidades, la presentación de informes, el aprendizaje y las transiciones entre proyectos y asociaciones.

¿Por qué las organizaciones del norte global se han mostrado reacias a hablar de su poder?

Los participantes sugirieron que la reticencia a debatir acerca del poder y los desequilibrios de poder obedece a cuatro causas principales. En primer lugar, muchos donantes y ONGI del norte global desean mantener su poder. Como señaló un participante anónimo:

«Considero que todo está sesgado para mantener el poder de las ONGI intermediarias más grandes. No hay asociaciones igualitarias si hablamos de socios locales y globales. Esta conversación sobre la asociación está orientada a suprimir a los socios locales del contexto, en vez de permitirles acceder a las plataformas internacionales, por miedo a perturbar el “statu quo”».

Desde este punto de vista, las asociaciones continuarán siendo desiguales porque los actores del norte global han diseñado el sistema de ese modo. La autopreservación a través del control del poder, la influencia y la financiación son los motivos que los participantes sugirieron que puede tener el norte global para mantener el «statu quo».

Una segunda explicación es que los actores del norte global obvian de forma deliberada las actitudes neocoloniales que mantienen y que perpetúan los estereotipos acerca de la «capacidad» de las comunidades y actores locales, a los que todavía se percibe como necesitados de «salvación». Como explicó Christiane Essombe, esta percepción:

«En última instancia, refuerza la narrativa según la cual la ayuda y la salvación solamente pueden venir de Occidente, de gente occidentalizada o de una occidentalización de los sistemas y procesos».

Este paternalismo y racismo, que se abordó ampliamente en «Descolonización de la ayuda y consolidación de la paz», describe a los actores del sur global como incapaces de liderar su propio desarrollo sin apoyo externo. Además, la percepción de los actores del sur global como «aprendices» más que como «expertos» se ve agravada por las narrativas difundidas mediante un discurso y una representación problemáticos dentro del sector. Esto permite legitimar a los agentes intermediarios (y microdirigentes) del norte global, que necesitan aferrarse al poder, puesto que, supuestamente, compartirlo pondría en peligro los fondos, la reputación y los resultados de los programas.

Una tercera explicación es que las ONGI en particular no pueden concebir un mundo en el que no se las necesite. Esto permite a los actores del norte global perpetuar el mito de que necesitan continuar ejerciendo un papel hegemónico en el sector para continuar salvando vidas. Pero, como destacó Sawssan Abou-Zahr en nuestra consulta:

«Los actores locales son los que mejor conocen las necesidades de sus comunidades; se les debe escuchar y, lo que es más importante, respetar. No necesitan que los rescaten superhéroes internacionales, solamente necesitan un espacio para actuar y defender sus derechos».

Una última explicación es que los actores del norte global no cuentan con las capacidades y la experiencia necesarias para hablar de poder. En consultas a escala mundial anteriores llevadas a cabo por Peace Direct, los participantes han señalado que el término «desarrollo de capacidades», cada vez más cuestionado, también se aplica a los actores del norte global, que no cuentan con la capacidad necesaria para analizar su propio poder y sus privilegios. En un sector en el que los actores del norte global apenas si empiezan a asumir el daño que pueden haber causado en su afán de «hacer el bien», reflexionar sobre cómo se ostenta y mantiene el poder, consciente e inconscientemente, parece ser un proceso muy complicado para muchas organizaciones.

«No considero que la asociación exista realmente (o rara vez, para ser justos) en el mundo humanitario, puesto que uno está dando [...] y otro está recibiendo lo que se le ofrece. Por ello, no son iguales. Uno posee mucho más poder que el otro, y con el poder pueden venir las condiciones, las exigencias impuestas y, en ocasiones, el abuso o la explotación».

Sawssan Abou-Zahr



Parte 3 Transformando las asociaciones en la cooperación internacional

¿Son deseables las asociaciones entre actores del norte y del sur global?

Antes de valorar cómo podrían transformarse las asociaciones, conviene preguntarse si las asociaciones entre actores del norte y del sur global son siquiera deseables, teniendo en cuenta lo defectuosas que son. Las respuestas de los participantes en la consulta se mostraban, por abrumadora mayoría, a favor de dichas asociaciones:

«Sí, considero que las asociaciones globales-locales respetuosas, sensibles al contexto, culturalmente apropiadas, transparentes, de confianza, genuinas y centradas en el planeta y en el ser humano son deseables, pues pueden contribuir de manera significativa a reforzar las capacidades locales complementando los recursos locales»

Godwin Yidana

«La asociación global-local es muy deseable, puesto que brinda la oportunidad de transferir ideas, capacidades y recursos; pero las organizaciones globales deben tener en cuenta que no hay un modelo único que sirva para consolidar la paz en todo el mundo y que debemos escuchar más a la gente y colaborar con ella para consolidar la paz

Victor Okechukwu Chimezie

Los temas comunes que surgieron de este debate giraron en torno al valor de la transferencia bidireccional de conocimientos, el apoyo mutuo y el aprendizaje conjunto, lo que permitiría obtener mejores resultados para las comunidades y las personas que reciben este apoyo. También se reconoció que los problemas a los que se enfrentan las comunidades, los países y el planeta son tan complicados y están tan interconectados, que las asociaciones entre el norte y el sur global son de vital importancia.

No obstante, la mayoría de los participantes planteaban una cuestión: las asociaciones no pueden continuar tal y como están concebidas en la actualidad. Deben reinventarse y transformarse:

«Deberíamos profundizar más en los papeles complementarios que desempeñan los actores locales e internacionales, en vez de competir»

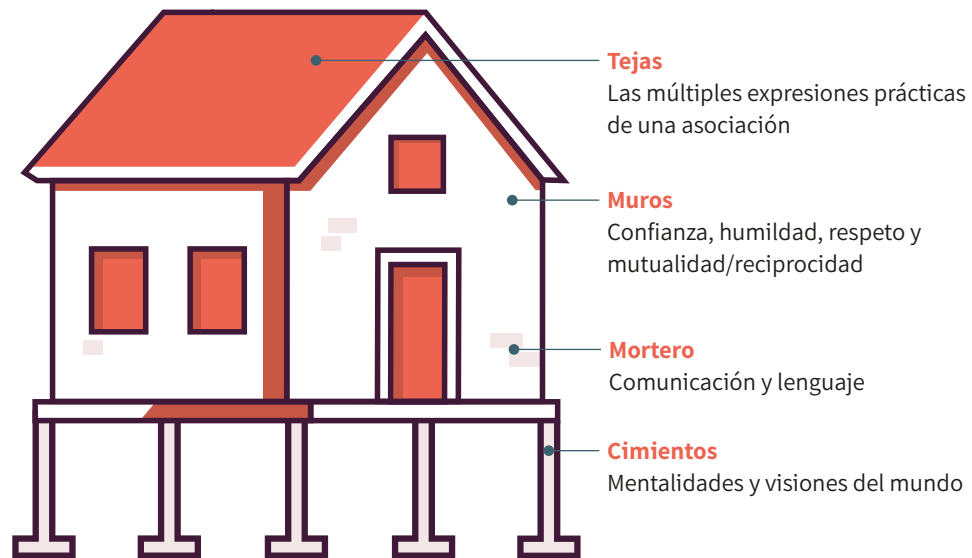
Gerhard Buttner

«Las asociaciones globales-locales no son poco deseables en principio, pero deberían ser deseables por los mismos motivos por los que lo es cualquier asociación: una división de esfuerzos, conocimientos complementarios y diferentes redes de relaciones relevantes»

Clara Pergola

«Las asociaciones globales-locales solamente son deseables en tanto en cuanto se reconozcan desde el principio las dinámicas de poder desiguales y se pongan en marcha los mecanismos necesarios para mitigar los abusos»

Rehema Mussanzi



Los pilares de unas asociaciones equitativas y descolonizadas

De la consulta mundial y los debates de los grupos focales se desprende que existen cuatro conjuntos de elementos necesarios para establecer asociaciones equitativas y descolonizadas. Hemos empleado la metáfora de una casa para describir la estructura de una asociación.

1. Mentalidades y visiones del mundo



El primer grupo de elementos que debe dismantelarse y reconstruirse son las mentalidades y las visiones del mundo actuales, representadas por los **cimientos** de la casa. Este resultado es coherente con las consultas a escala mundial que Peace Direct ha realizado desde 2020 y que condujeron a la publicación de nuestros informes anteriores de la serie acerca de la descolonización. Los participantes en nuestra consulta sobre las asociaciones dejaron claro que si no hay un cambio en la mentalidad de los actores del norte global, lo demás tampoco puede cambiar::

«El mayor obstáculo es la mentalidad y el estereotipo, las bases del racismo»
Dennis Ekwere

«¿Qué podrían traer? Simplemente nuevas mentalidades y algo de transparencia y modestia»
Sawssan Abou-Zahr

«Romper con las dañinas mentalidades del racismo, el elitismo y la otredad son pasos que cada uno de nosotros debe dar»
David Porter

Aunque la mayoría de los comentarios de los participantes giraron en torno a la mentalidad del norte global, se argumentó que la mentalidad del sur global también debe cambiar, de dos maneras interrelacionadas. En primer lugar, algunos actores del sur global han interiorizado el racismo arraigado en el sector y se consideran carentes de competencias y conocimientos. En segundo lugar, y por extensión, en ocasiones ven a sus comunidades desde la misma óptica «deficitaria» que muchos actores del norte global. Es tan importante cambiar estas mentalidades como las de sus socios del norte global.

En relación con los puntos anteriores está la necesidad de reflexionar acerca del poder y los privilegios de cada uno. La primera parte del informe muestra hasta qué punto es perjudicial que el poder quede excluido de las conversaciones entre socios y, al mismo tiempo, impregne todos los aspectos de una asociación. Ser conscientes de cómo se manifiesta el poder es un ejercicio fundamental y, a la vez, relativamente desconocido para la mayoría de los actores del norte global.

Trabajar en estos elementos fundamentales es posiblemente la tarea más desafiante. Es probable que el cambio de mentalidad respecto a la superioridad de la experiencia y los conocimientos del norte global y el desmantelamiento de las ideas de que el norte global está aquí para «salvar» a los demás sea un proceso doloroso. No obstante, este proceso de establecimiento de asociaciones «equitativas» y «descolonizadas» empieza con el proceso de descolonización de las mentalidades, a ojos de los participantes del sur global en la consulta. Si no se lleva a cabo este trabajo en profundidad, el resto de reformas centradas en el cambio de prácticas pueden fracasar, como si se construyera una casa sobre unos cimientos deficientes.

2. Cuatro valores: confianza, humildad, respeto y mutualidad/reciprocidad

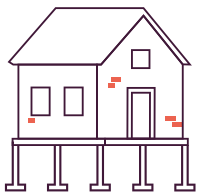


Los valores que mantienen unida la asociación son la confianza, la humildad, el respeto y la mutualidad/reciprocidad. En nuestra metáfora, **estos están representados por las cuatro paredes de la casa y los ladrillos que las conforman**. Sin muros fuertes, la estructura se derrumba, y lo mismo sucede con los cuatro valores.

Los cuatro valores están interrelacionados en mayor o menor medida. Por ejemplo, la lista de Moise Msabwa hace hincapié en la reciprocidad en todas las dimensiones de una asociación, incluidas la confianza y el respeto mutuos. En cualquier caso, la confianza y el respeto son indisolubles: no se puede confiar sin respeto, y viceversa.

Los cuatro valores deben reflejarse en los medios y maneras de poner en práctica las asociaciones, y en cómo comunicamos y vivimos la asociación. Esto se detalla en la parte 4 a continuación.

3. Comunicación y lenguaje



El tercer cambio estructural afecta la forma en que los actores del norte se comunican con sus socios del sur global, y viceversa. Esto incluye examinar el lenguaje que se usa para definir aspectos del trabajo.

Siguiendo con la metáfora de la casa, **la comunicación y el lenguaje son el mortero, el material que une los ladrillos para garantizar la estabilidad y la resistencia**. Los cuatro valores mencionados no solamente se reflejan en cómo se tratan los socios y en lo que hacen juntos, sino también en la forma en que se comunican entre sí.

Como dijo Rehema Mussanzi:

«Considero que la primera barrera obvia que impide actualmente establecer asociaciones significativas está relacionada con la comunicación. Hay casos en los que se supone que todas las partes de una asociación deben comunicarse entre sí en ciertos momentos importantes, pero se comunican de forma incoherente. Esto puede provocar mucha confusión innecesaria que afecte al trabajo que se necesita hacer».

Otra participante, Clara Pergola, insistió en que la comunicación en una asociación con frecuencia carece de transparencia en lo que respecta a información esencial, como las motivaciones subyacentes de la asociación, los presupuestos y las decisiones importantes. Clara comentó que:

«Uno de los mayores problemas a la hora de establecer asociaciones significativas es la transparencia y la comunicación abierta. He perdido la cuenta de las veces en las que he visto a socios internacionales que, por ejemplo, no revelaban el presupuesto total del proyecto, para que los socios locales solamente conocieran el presupuesto dedicado a sus actividades».

En «Descolonización de la ayuda y consolidación de la paz», los participantes destacaron la necesidad de retirar el lenguaje que minimiza la autonomía de los actores del sur global, incluidos términos como «beneficiarios» y «desarrollo de capacidades». Para Alice Obgu, «los donantes deben mirar a las organizaciones locales, [como] sus iguales y sus “socios” en lugar de como beneficiarios».

Una comunicación abierta y frecuente exige un planteamiento sensible a los distintos estilos de trabajo, expectativas y preferencias de todos los implicados. Como comentó Marijke Priester:

«Las asociaciones genuinas requieren una cultura abierta y retroalimentación regular».

Esto es poco habitual en los sectores del desarrollo internacional, la ayuda humanitaria y la consolidación de la paz, en los que la comunicación suele centrarse en fechas periódicas de presentación de informes formales. Esta comunicación determinada por el proyecto no solamente asfixia los debates abiertos y francos, sino que también los limita a los resultados y actividades relacionados con el proyecto o las finanzas. Son pocas las asociaciones equitativas que se han construido basándose en este tipo de conversaciones.

Como declaró Cherira Kheddar en la consulta:

«Los actores internacionales deben escuchar, y ser flexibles, para dar forma a su manera de ver las cosas».

Programar oportunidades de diálogo frecuentes y variadas es fundamental para establecer relaciones y fomentar la reciprocidad. No obstante, la frecuencia es solo un aspecto de una buena comunicación. Moise Msabwa explicó la importancia de que ambas partes sean transparentes en cuanto a programas, operaciones y financiación. Sugirió que los socios deberían:

«Poner a disposición de todas las partes interesadas de la asociación (actores locales e internacionales, administración pública y beneficiarios) la información del contrato de asociación, los informes de la asociación, las evaluaciones de la asociación, los proyectos y las auditorías internas y externas». [Traducido del francés original]

4. Las múltiples expresiones prácticas de una asociación

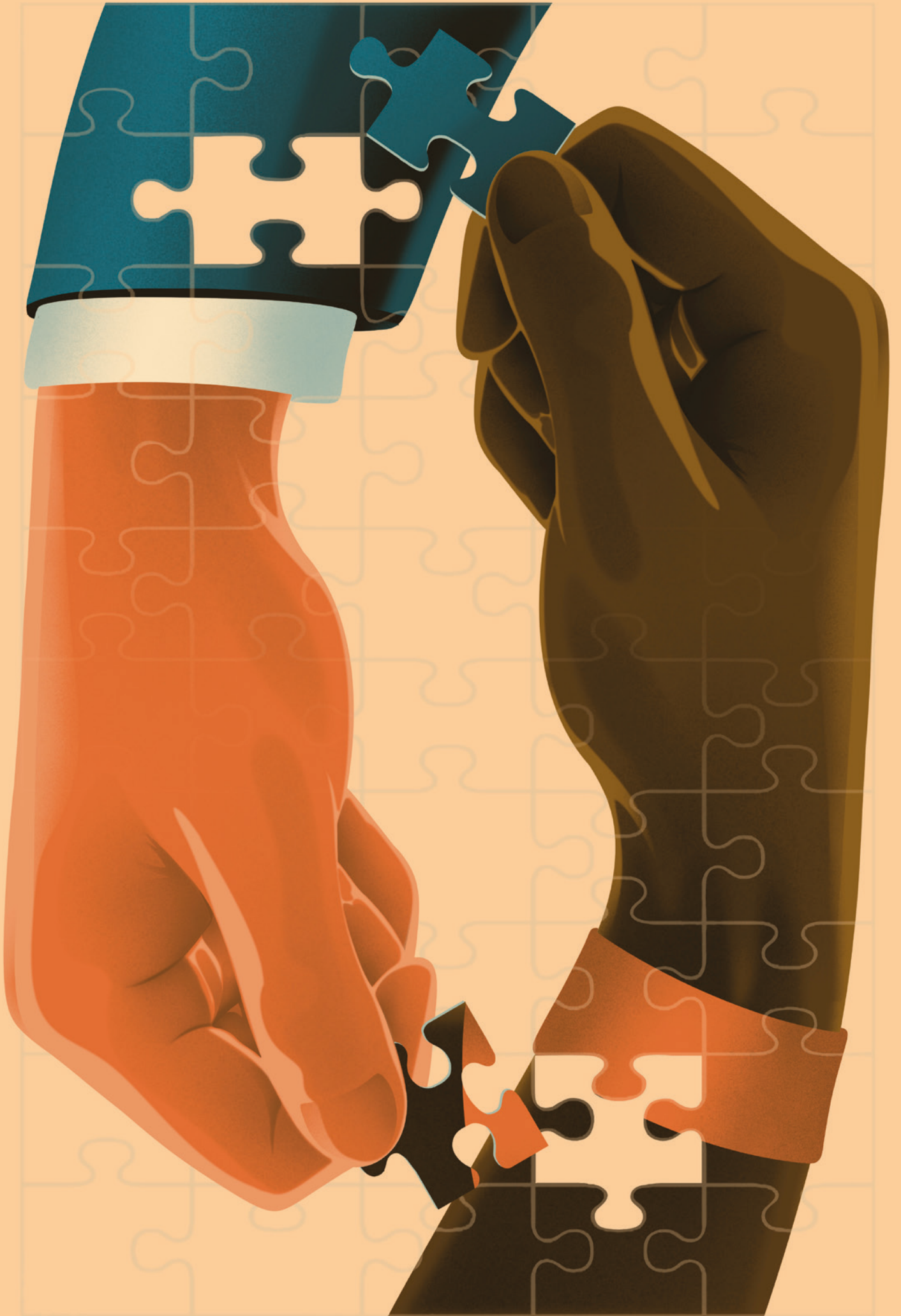


El último cambio estructural está relacionado con las distintas formas en que se conciben, aplican y median las asociaciones a través de diferentes prácticas. Entre ellas se encuentran:



Estas son las **tejas** que forman el tejado de la casa. Es posible que quienes lean este documento identifiquen otras formas prácticas en que se manifiestan la mentalidad, los valores y la comunicación. La mayoría de las asociaciones se centran en el diseño de programas, la presupuestación, la financiación y la elaboración de informes, lo que refleja la naturaleza «proyectizada» de la mayoría de las actividades del sector, descuidando las demás dimensiones de una asociación sana.

Estos distintos aspectos de una asociación están influidos por las mentalidades y los valores descritos en las secciones anteriores.



Parte 4 **Puesta en práctica de asociaciones descolonizadas y equitativas**

La implementación de los cambios que hemos descrito llevará tiempo y requerirá una inversión adicional en recursos humanos. Esto no es fácil de lograr cuando el personal de las organizaciones que conceden subvenciones o de las ONGI suele contar, por ejemplo, con un número insosteniblemente elevado de «beneficiarios» o «socios» a los que ayudar; cuando se asignan muchos recursos organizativos al cumplimiento de las normas de los donantes; y cuando los socios del sur global ya están muy sobrecargados. No obstante, los participantes consideraron que la inversión era absolutamente vital para el éxito de la asociación.

Las páginas siguientes ofrecen una serie de formas concretas de poner en práctica los componentes básicos de unas asociaciones equitativas y descolonizadas.

Cada sección empieza con recomendaciones específicas para los actores del sur global, lo que refleja nuestro compromiso por descentralizar a los responsables de la toma de decisiones del norte global y su poder. Esperamos que los actores del sur global adopten estas recomendaciones, la mayoría de las cuales surgieron de los participantes en nuestra consulta.

A continuación, incluimos una serie de recomendaciones para los actores del norte global. Algunas de ellas están más adaptadas a los donantes que a las ONGI, pero no hacemos distinción entre ambos, puesto que las ONGI suelen ser vistas como donantes por sus socios del sur global.

Hemos incluido comportamientos específicos relacionados con el poder, ya que el poder, y cómo se ejerce, surgió como un componente vital y oculto de todas las asociaciones.

Por último, incluimos recomendaciones de acciones que deberían emprenderse de forma conjunta.

Para cada conjunto de prácticas, hemos incluido sugerencias de recursos que ilustran la recomendación en acción. Las URL para acceder a ellas están en la lista de referencias.

Pilar 1 Cambiar la mentalidad y la visión del mundo



PRÁCTICAS CONJUNTAS

- **Explorar conjuntamente, a partir de conversaciones facilitadas por personas que cumplan el rol de mediar en los diálogos, 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.**

ACTORES DEL SUR GLOBAL

- **Educarse uno mismo. Informarse sobre cómo el actual sistema internacional de cooperación se ha visto influenciado por el pensamiento del norte global. Analizar cómo las organizaciones del sur global pueden haber contribuido a este sistema, de forma involuntaria o voluntaria, y por qué.**
 - Ver: Entrevista en YouTube con Ngũgĩ wa Thiong’o, autor de *Decolonising the Mind*.
 - Leer: «Descolonización de la ayuda y consolidación de la paz» en el sitio web de Peace Direct.
 - Leer: Las reflexiones de Epili Hau’ofa en «Our Sea of Islands».
- **Analizar y reflexionar críticamente sobre cómo el racismo estructural y las actitudes neocoloniales pueden haber sido interiorizados por el personal y pueden seguir condicionando vuestra forma de trabajar, así como la manera en que veis a vuestra comunidad.**
 - Realizar un examen o recibir formación sobre asociación implícita de Project Implicit de Harvard o del Instituto Kirwan para el Estudio de Razas y Etnias.
- **Dedicar tiempo a compartir con el personal narrativas alternativas que cuestionen los discursos y las perspectivas dominantes en el desarrollo internacional.**
 - Priorizar y centrar los propios sistemas de conocimiento.
 - Por ejemplo, véase el informe del Consejo de Europa (COE) sobre los «10 criterios para la creación de narrativas alternativas eficaces sobre la diversidad».
- **Analizar, reconocer y abordar los rasgos del racismo, las divisiones étnicas y la discriminación dentro de vuestros propios países, que a veces pueden proporcionar excusas erróneas para actitudes neocoloniales y justificar de forma inapropiada el racismo estructural y cultural.**

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- **Analizar los riesgos de adoptar una posición sumisa en las asociaciones con los actores del norte global y de interiorizar los sistemas de conocimiento impuestos por el norte global.**
 - Ver: «¿Y si rompíramos las cadenas del neocolonialismo?» con Brittany Malcolm, en YouTube.
 - Evitar reproducir dinámicas de poder neocoloniales dentro de las propias organizaciones y comunidades, como por ejemplo acallar las voces de los grupos marginados y limitar los espacios para una toma de decisiones inclusiva.
 - Leer: Race, equity, and neo-colonial legacies: identifying paths forward for principled humanitarian action, en el Humanitarian Law & Policy Blog.
 - Leer: «Mediating the power imbalances of development: a paradox for partnership brokers» de Soli Middleby.
 - Leer: «Reinforcing or Transforming? How partnership brokering should, and can, support decolonization of aid» de Annie Sloman.
 - Leer: «Who pays the piper? A synthesis of decolonizing aid conversations» del Fondo Mundial para las Fundaciones Comunitarias.
 - Leer: *White Saviorism in International Development: Theories, Practices and Lived Experiences* de Themrise Khan, Kanakulya Dickson y Maïka Sondarjee.

ACTORES DEL NORTE GLOBAL

- **Educarse uno mismo. Analizar los privilegios, los prejuicios y la posicionalidad propios. Informarse sobre cómo los actores del norte global han impuesto directa e indirectamente su forma de pensar en los sectores humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz. Reconocer dónde se ha generado resistencia al cambio.**
 - Realizar un examen o recibir formación sobre asociación implícita de Project Implicit de Harvard o del Instituto Kirwan para el Estudio de Razas y Etnias.
 - Dedicar tiempo a leer acerca del racismo: consultar la lista de lecturas sobre justicia racial, equidad racial y antirracismo de la Harvard Kennedy School.
 - Leer: «Descolonización de la ayuda y consolidación de la paz» en el sitio web de Peace Direct.
 - Ver: «How to decolonise your mind with Kehinde Andrews» en YouTube.

- **Redactar y aplicar activamente una declaración sobre la posicionalidad de la organización en consulta con compañeros y socios de distintos orígenes.**
 - Ver la guía del Instituto de la Igualdad sobre cómo redactar dicha declaración.
 - Leer: Los compromisos de Oxfam con el antirracismo, el feminismo y el cambio de poder en «Transforming for a radically better world».
 - Desarrollar un mecanismo de seguimiento para evaluar los progresos y promover la autorrendición de cuentas periódicamente.

- **Analizar nuestra historia organizativa encargando una investigación acerca de aspectos de nuestro trabajo en el pasado, incluidas las fuentes de riqueza, que puede haberse basado en la explotación, el daño o las injusticias.**
 - Por ejemplo, véase la declaración del Joseph Rowntree Trust sobre los orígenes de su dotación financiera.
 - Ver también la serie de The Guardian que ahonda en las conexiones del periódico con la esclavitud.

- **Analizar cómo el racismo estructural y las actitudes neocoloniales pueden continuar conformando los métodos de trabajo de vuestra organización mediante la realización de una revisión o auditoría independiente de vuestra cultura organizativa a través de un prisma de equidad racial.**

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- **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.**
 - Consultar el «Kit de herramientas antirracismo y de descolonización» de Bond.
 - Garantizar que se escuche y se atienda al personal de todos los niveles y de todas las identidades cruzadas.
 - Desarrollar la práctica de admitir los errores interna y externamente y compartir cómo se está intentando solucionarlos. Por ejemplo, véase el informe de Médicos Sin Fronteras «Lucha contra la discriminación institucional y el racismo en MSF».
 - Ver: «How to become an inclusive leader» con Meagan Pollock, en YouTube.
 - Leer: «Mediating the power imbalances of development: a paradox for partnership brokers» de Soli Middleby.
 - Leer: «Reinforcing or Transforming? How partnership brokering should, and can, support decolonization of aid» de Annie Sloman.
 - Leer: «Who pays the piper? A synthesis of decolonizing aid conversations» del Fondo Mundial para las Fundaciones Comunitarias.
 - Leer: *White Saviorism in International Development: Theories, Practices and Lived Experiences* de Themrise Khan, Kanakulya Dickson y Maika Sondarjee.

Pilar 2 La definición de la visión, du but et des objectifs



PRÁCTICAS CONJUNTAS

- **Invitar a los socios/ posibles socios a compartir sus principios, valores y comportamientos de asociación, y acordar cómo ponerlos en práctica en vuestra asociación.**
 - Mostrar las asociaciones anteriores exitosas que se basaron en esos principios/valores/ comportamientos y usarlas como base para el debate sobre cualquier nueva asociación.
 - Crear de forma conjunta un documento de visión en el que se esbochen los objetivos/ propósitos de la asociación (que sean distintos de la financiación del proyecto).
 - Tomar decisiones basadas en valores, garantizando que los valores fundamentales guíen las acciones de la asociación.
 - Analizar de forma conjunta las diferencias en las ideologías y motivaciones que sustentan la idea de asociación.

ACTORES DEL SUR GLOBAL

- **Definir qué se entiende por asociación y evaluar críticamente por qué se desea establecer asociaciones con organizaciones del norte global. Valorar cuidadosamente el espectro de asociaciones, incluidas las de tipo subcontratista, y con cuáles pueden sentirse más cómodas.**
- **Identificar qué principios, valores y comportamientos de asociación son más importantes. Codificarlos y compartirlos con posibles socios.**
 - Ver: «4 Steps to Non-Profit Partnerships» en YouTube.

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- **Desarrollar y articular su aspiración para una asociación con los actores del norte global.**
 - Alinear la visión y los valores con las prioridades locales, los modelos de desarrollo y los sistemas de conocimiento autóctonos para fomentar la pertinencia contextual y la sostenibilidad de la asociación.
 - Leer: «Fostering equitable North-South Civil Society Partnerships: voices from the south» de WACSI y Rights CoLab.
 - Leer: *Reimagining Civil Society Collaborations in Development: Starting from the South*, editado por Margit van Wessel, Tiina Kontinen, Justice Nyigmah Bawole.

ACTORES DEL NORTE GLOBAL

- **Definir qué se entiende por asociación y evaluar críticamente por qué se desea establecer una asociación con organizaciones del sur global. Si lo que desean es un socio ejecutor de tipo subcontratista y no una auténtica asociación, ser claros al respecto en sus comunicaciones internas y externas.**
 - Leer: «Global partnerships on paper and in practice: Critical observations from inside a Global Challenge Research Fund capacity development project» del *Journal of International Development*.
 - Leer: The Pledge for Change 2030.
- **Identificar qué principios y comportamientos de asociación son más importantes. Codificarlos y compartirlos con posibles socios.**
 - Ver: «4 Steps to Non-Profit Partnerships» en YouTube.

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- **Valorar cómo y cuándo compartir su visión, propósito y objetivos con los socios. Invitar a sus socios a compartir primero sus objetivos, para evitar que los propios influyan en los suyos.**
 - Permitir que los socios revisen internamente con su personal vuestra visión, propósito y objetivos para la asociación, antes de compartir sus ideas con vosotros.
 - Leer: «NNGO Voices: Leader Perspectives on Locally-Led Development» de humentum.
 - Leer: *Reimagining Civil Society Collaborations in Development: Starting from the South*, editado por Margit van Wessel, Tiina Kontinen y Justice Nyigmah Bawole.
 - Leer: «Fostering equitable North-South Civil Society Partnerships: voices from the south» de WACSI y Rights CoLab.

Pilar 3 Comunicación y lenguaje



PRÁCTICAS CONJUNTAS

- **Debatir juntos si hay frases u oraciones concretas que deban evitarse.**
- **Establecer circuitos de retroalimentación con los socios para reflexionar acerca de la asociación, cultivando un entorno en el que se valore y fomente la retroalimentación. Los canales de retroalimentación pueden, además, ser anónimos para que los socios puedan expresar abiertamente sus opiniones sin temor a repercusiones.**
- **Acordar cómo cultivar un espacio seguro en el que puedan plantearse cuestiones complicadas sin temor a represalias o actitudes defensivas.**

ACTORES DEL SUR GLOBAL

- **No dar por sentado que los socios del norte global entenderán normas culturales en materia de comunicación. Educarlos y adicionalmente, Informarse, sobre las normas culturales que prevalecen entre los posibles socios.**
- **Practicar técnicas de comunicación para expresar con claridad los puntos de vista, necesidades y preocupaciones relativos a las asociaciones con actores del norte global. Esto incluye defender los propios intereses, establecer límites y cuestionar las dinámicas de poder desiguales.**
 - Ver la guía de Mindtools sobre la asertividad.
- **Tomar conciencia de los riesgos de adoptar un lenguaje de los donantes que perpetúe las actitudes neocoloniales y elimine la autonomía local para blindar la financiación (por ejemplo, refiriéndose a las comunidades como «beneficiarios»).**
- **Practicar la habilidad de discrepar con algún socio si consideran que el diseño del programa no está dirigido por ustedes o si no se les consulta sobre las decisiones importantes.**
 - Consultar la lista de verificación: «Ocho pasos para una gestión eficaz de conflictos» del proceso de resolución de disputas del Gobierno canadiense.

ACTORES DEL NORTE GLOBAL

- **Informarse sobre las normas culturales de comunicación de los países en los que se colabora o se desea colaborar. Tenerlas en cuenta en todas las comunicaciones con esos socios.**
 - Ver: «Eliminating Microaggressions: The Next Level of Inclusion | Tiffany Alvoid» de TEDxOakland, en YouTube
- **Practicar técnicas de comunicación para expresar claramente vuestras perspectivas, necesidades e inquietudes en relación con las asociaciones.**
 - Ver la guía de Mind Tools sobre la asertividad
- **Identificar y retirar cierto lenguaje que minimice la autonomía de los actores del sur global.**
 - Consultar RINGO Lexicon y ver: «RINGO Prototype: Language and Lexicon», en YouTube.
 - Leer: «It's time to put a end to end to supremacy language in international development» de Ann Hendrix-Jenkins, en openDemocracy.
 - Ver la guía de lenguaje de Bond, «Taking British politics and colonialism out of our language».
- **Practicar la escucha activa en las conversaciones con vuestros socios, prestando mucha atención a lo que no os están diciendo.**
 - Leer «Active Listening Skills» de la Dra. Dianne Grande, en *Psychology Today*.
- **Dedicar tiempo, recursos y, cuando sea necesario, presupuesto para cultivar relaciones que permitan una comunicación honesta y abierta.**

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- **Evaluar cuidadosamente el lenguaje y el estilo lingüísticos (frecuentemente basados en normas culturales) que se emplean y que pueden reforzar los desequilibrios de poder. Por ejemplo, «los informes financieros y narrativos deben presentarse a tiempo» o «los procesos de diligencia debida y cumplimiento no son negociables», y establecer de forma proactiva nuevas orientaciones para la comunicación.**
 - Ver el manual de Africa No Filter, «How to Write About Africa in 8 Steps: An ethical storytelling handbook».
- **Intentar comunicarse en el idioma preferido del socio.**

Pilar 4 **Práctica / Roles y responsabilidades**



PRÁCTICAS CONJUNTAS

- **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.**

→ Leer: «Roles and Skills of partnership brokering» de Partnership Brokers Association.

ACTORES DEL SUR GLOBAL

- **Utilizar enfoques como la indagación apreciativa para identificar los puntos fuertes y los activos de la organización, en lugar de las carencias, para ayudar a determinar las funciones y responsabilidades que se deben asumir.**
 - Consultar la guía visual de Positive Psychology en «How to Apply Appreciative Inquiry».
- **Comunicar de forma proactiva a los socios potenciales las funciones que se espera que desempeñen en la asociación.**

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- **Reconocer el poder inherente que se tiene como organización más cercana al problema y a la comunidad. Cuando existan lagunas o trabajen con otros socios nacionales o locales que estén más cerca del tema que se intenta abordar, aplicar las mismas preguntas aplicables a los socios del norte global.**

ACTORES DEL NORTE GLOBAL

- **Empezar por preguntarse: «¿Estamos trabajando activamente para llegar a un punto en el que ya no seamos necesarios?».**
 - Leer «Zombie Missions: Organizations that should close but won't» en NonProfit AF.
 - Consultar los recursos de Stopping As Success, que preparan a las organizaciones de desarrollo para una transición eficaz hacia el liderazgo local.
- **Mantener una conversación honesta y abierta con los posibles socios sobre el papel que se espera desempeñar en la asociación, al mismo tiempo que se está abierto a asumir distintas funciones que puedan surgir para beneficiar más a la asociación.**
 - Consultar «Partnerships in Practice Tools» de WaterAid.
- **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.**
 - Leer: «Unlearning: The Other Side of Skills/Knowledge Acquisition» de Julie Winkle Giulioni.

- **Desaprender las suposiciones sobre las carencias de «capacidad» de vuestro socio del sur global. Reflexionar sobre las brechas de capacidad que podáis tener.**
 - Leer: «Time to rethink «capacity» in the Global South» del Fondo Mundial para las Fundaciones Comunitarias.
 - Leer: «Rethinking capacity and complementarity for a more local humanitarian action» del Humanitarian Policy Group.
- **A la hora de contratar, tener en cuenta un abanico más amplio de aptitudes, más allá de las técnicas o la experiencia (aptitudes relacionales, aptitudes de comunicación intercultural y experiencias vividas).**
 - Leer: «Lived experience isn't an optional add-on» en Peridot.
 - Leer: «Why employers value intercultural skills» en la revista del British Council.

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- **Preguntar periódicamente a los socios cómo el poder que tienen puede manifestarse involuntariamente en la relación.**
 - Analizar su poder utilizando el marco de Power Cube.
 - Consultar la Power Awareness Tool de Spindle/Partos.
- **Partir de la base de que su papel es ser un equipo de apoyo o «camarada» del socio, y enmarcar las funciones y responsabilidades desde ahí.**
 - Consultar el «Sidekick Manifiesto».
 - Leer el documento de Peace Direct «Los nueve papeles que pueden desempeñar los intermediarios en la cooperación internacional».
- **Descentralizar su rol y poder de decisión identificando el presupuesto, las decisiones sobre el proyecto y las funciones específicas que pueden transferirse a los socios inmediatamente, así como las que pueden transferirse con el tiempo.**

Práctica / Diseño del programa

PRÁCTICAS CONJUNTAS

- Revisar juntos la documentación del programa, antes de su aprobación, para minimizar el riesgo de malentendidos.

ACTORES DEL SUR GLOBAL

- **Deshacerse de cualquier prejuicio que puedan tener sobre el valor del conocimiento indígena, especialmente en las comunidades a las que sirven.**
- **Al comunicarse con cualquier posible socio, defender la importancia de la generación de conocimientos autóctonos como base para el diseño del programa o proyecto.**
- **Practicar la habilidad de discrepar con los socios si el diseño del programa no está dirigido por ustedes o si no se les consulta sobre las decisiones importantes.**
 - Consultar la lista de verificación: «Ocho pasos para una gestión eficaz de conflictos» del proceso de resolución de disputas del Gobierno canadiense.
- **Integrar fases iniciales en los proyectos para que el diseño del proyecto pueda someterse a «pruebas de resistencia» en las comunidades y luego adaptarse de acuerdo con la información recibida.**

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- **Resistirse a los intentos del socio del norte global de incluir actividades y resultados con los que no se está de acuerdo.**

ACTORES DEL NORTE GLOBAL

- Desaprender cualquier prejuicio que se pueda tener sobre el valor del conocimiento indígena.
- En el caso de los donantes del norte global, garantizar que las convocatorias de propuestas se diseñen de una manera más accesible para que puedan presentarse a un mayor número de actores del sur global.
 - Ejemplos: formularios de solicitud en diferentes idiomas, plazos más largos, preguntas frecuentes, posibilidad de recibir preguntas.
- Garantizar que el diseño del proyecto/programa esté dirigido por el socio del sur global y acordar cómo los socios del sur global pueden cuestionar o rechazar cualquier imposición de ideas y actividades.
- Modificar el perfil de riesgo del proyecto/programa para que el socio del sur global tenga más libertad para experimentar y adaptarse.
 - Consultar algunas de las conclusiones del programa Acción Juvenil por la Paz de Peace Direct en *Acción Juvenil por la Paz: evaluación del programa*.

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- Ser conscientes de que los cambios en el diseño o en las actividades del programa pueden interpretarse como instrucciones que a los socios pueden resultarles difíciles de rebatir.

Práctica / Elaboración de presupuestos

ACTORES DEL SUR GLOBAL

- Elaborar un presupuesto a largo plazo para compartirlo con el socio, incluso si lo único que se ofrece son proyectos de corta duración.
- En los presupuestos, indicar la cantidad total necesaria para llevar a cabo el proyecto, incluidos los salarios proporcionales, los alquileres y otros gastos generales, incluso si el socio solamente financia una parte.
- Incluir costes que respalden el fortalecimiento de la asociación; por ejemplo, una reunión anual en persona para revisar la salud de la asociación.
- Destinar tiempo suficiente para que el personal pueda cultivar una relación significativa con el socio.
- Incluir en los presupuestos fondos de emergencia o para imprevistos que permitan adaptarse rápidamente a cualquier cambio brusco del contexto.
- Elaborar el presupuesto de manera que permita la máxima flexibilidad; por ejemplo, agrupando actividades similares. Este planteamiento permite una mayor adaptabilidad y libertad para ajustar los detalles de las actividades según sea necesario.

PRÁCTICAS CONJUNTAS

- Revisar juntos el presupuesto final, antes de firmarlo, para garantizar que ambas partes comprendan bien cada línea presupuestaria.

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- **Reclamar una parte de los gastos generales, a menos que estos se puedan incluir en el presupuesto.**
 - Leer: «Five Initiatives for Successful Cost Recovery» de Shila Nhemj, en humentum.
- **Ser conscientes de cómo los debates presupuestarios son frecuentemente la manifestación más obvia del control que ejerce el norte global sobre sus socios. Invitar a los socios a denunciar tales comportamientos cuando los observen y formar al personal para que esté atento a las formas en que pueden manifestarse en su trabajo.**
 - Leer: «Breaking the starvation cycle – How international funders can stop tramping their grantees in the starvation cycle and start building their resilience» de humentum.

ACTORES DEL NORTE GLOBAL

- **Compartir los presupuestos completos de los proyectos y los documentos que se presentan a los donantes.**
- **Incluir líneas presupuestarias de fortalecimiento institucional y no únicamente costes de ejecución de programas.**
 - Algunos ejemplos son los programas y equipos informáticos nuevos, los gastos de renovación de oficinas, la formación del personal, las visitas de intercambio, las suscripciones a contenidos de aprendizaje en línea de pago, las mejoras del acceso a Internet o la compra de vehículos.
- **Incluir costes que respalden el fortalecimiento de la asociación; por ejemplo, una reunión anual en persona para revisar la salud de la asociación.**
- **Destinar tiempo suficiente para que el personal pueda cultivar una relación significativa con el socio.**
- **Eliminar la discrepancia en las escalas salariales entre el personal expatriado en el país y el personal de los socios locales. Trabajar para transferir todas las funciones asignadas al personal expatriado a los socios locales.**
 - Respecto a las transiciones, léase «Practical Guidelines on Responsible Transitions and Partnerships» de Stopping As Success.
- **Incluir en los presupuestos fondos de emergencia o para imprevistos que permitan adaptarse rápidamente a cualquier cambio brusco del contexto.**

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- **Compartir los gastos generales, en función de la proporción de los costes directos gestionados por cada socio.**
 - Leer: «Five Initiatives for Successful Cost Recovery» de Shila Nhemí, en humentum.
- **Estar preparados para justificar las partidas presupuestarias de la misma manera que se espera de los socios.**
- **Ser conscientes de cómo los debates presupuestarios son frecuentemente la manifestación más obvia del control que ejerce el norte global sobre sus socios. Invitar a los socios a denunciar tales comportamientos cuando los observen y formar al personal para que esté atento a las formas en que pueden manifestarse en su trabajo.**
 - Leer: «Breaking the starvation cycle - How international funders can stop tramping their grantees in the starvation cycle and start building their resilience» de humentum.

Práctica / Financiación

PRÁCTICAS CONJUNTAS

- **Compartir periódicamente información actualizada acerca de las iniciativas de captación de fondos para comprender mejor los retos y oportunidades a los que se enfrentan ambas partes.**

ACTORES DEL SUR GLOBAL

- **Cuestionar la mentalidad de «dependencia de la financiación del norte global» y analizar cómo dicha mentalidad puede haber influido en su estrategia y planes.**
 - Consultar el African Visionary Fund y Thousand Currents.
- **Identificar los fondos y las contribuciones en especie de sus propias comunidades y constituyentes.**
 - Consultar los recursos sobre filantropía comunitaria del Fondo Mundial para las Fundaciones Comunitarias.

ACTORES DEL NORTE GLOBAL

- **Analizar cómo la financiación puede haber creado dependencia entre sus socios y desarrollar una estrategia para contrarrestar esto.**
 - Leer: «Breaking the starvation cycle – How international funders can stop trapping their grantees in the starvation cycle and start building their resilience» de humentum.
- **Ofrecer financiación sin restricciones y, como mínimo, garantizar la flexibilidad de la financiación restringida.**
 - Consultar el «proyecto de filantropía basado en la confianza».
- **Ayudar al socio a acceder directamente a las oportunidades de financiación.**
- **Partir de la base de que se debe proporcionar financiación plurianual para las actividades del proyecto, a menos que exista una razón de peso para no hacerlo.**
- **Valorar modelos de financiación que ayuden a fortalecer el ecosistema de los actores del sur global.**
 - Consultar Thousand Currents.

La financiación como indicador de poder y confianza

A lo largo de la consulta, los participantes insistieron en la importancia de una financiación flexible a la hora de replantear las asociaciones entre entidades del norte y del sur global. En vez de centrarse en el tamaño o el valor de las subvenciones, los participantes hablaron de la calidad de la financiación como algo mucho más importante; financiación «muy valorada» en lugar de financiación «de gran valor».

Aunque la financiación es solamente una dimensión de la asociación, es la manifestación más visible y polémica de la mayoría de las asociaciones. Los participantes destacaron cómo la financiación a los actores locales del sur global es empleada por el norte global como instrumento de control y poder. Asimismo describieron cómo las modalidades de financiación reflejan con frecuencia una falta de confianza en los actores locales:

«Las agendas y los programas de financiación inflexibles que limitan el papel de los actores locales como proveedores de servicios y datos impiden asociaciones significativas entre socios locales y externos»

Ghida Krisht

«La raza, el sexo, la edad, la educación; todo ello influye en gran medida [en] quién puede acceder a la financiación y a los conocimientos, las herramientas y las relaciones que permiten obtener financiación»

Craig Pollard

De igual manera, la búsqueda de financiación por parte de las ONG internacionales del norte global consolida desequilibrios de poder que resultan difíciles de eliminar. Como señaló Aditi Gupta, la relación entre los actores del norte global y los del sur global a menudo se basa en:

«la necesidad de acceder a la financiación –por ambas partes–, lo que da lugar a que la sociedad civil tenga que “profesionalizarse” según las normas occidentales para poder acceder a los flujos de financiación y a que las organizaciones internacionales ganen legitimidad ante los financiadores incorporando socios locales. La dinámica de poder resultante es intrínsecamente desigual y colonial, lo que perpetúa la rigidez de los sistemas y reduce las oportunidades de las pequeñas organizaciones sin conexiones».

Si la financiación es un símbolo tan potente de la salud de una asociación, ¿qué se puede hacer para cambiar el «statu quo»? A continuación, se enumeran diez recomendaciones básicas para los financiadores del norte global formuladas por los participantes en la consulta mundial:

1. Financiar directamente, y no a través de intermediarios del norte global.
2. Proporcionar financiación sin restricciones como verdadera demostración de la confianza en la asociación.
3. En caso de que no sea posible una financiación sin restricciones, proporcionar una financiación flexible que permita al socio adaptarse a los cambios de contexto.
4. Proporcionar financiación plurianual, ayudando así al socio a evitar los ciclos de financiación «de abundancia o de hambruna» y permitiéndole planificar a largo plazo.
5. Diseñar los programas junto con los socios y estar dispuestos a cambiar las hipótesis y los planes si no se ajustan a las necesidades de los socios.
6. Modificar la propensión al riesgo para poder experimentar con distintos mecanismos de financiación de los actores locales.
7. Trabajar con otros donantes para crear fondos comunes nacionales destinados a los agentes locales, coordinando así los esfuerzos y compartiendo los riesgos.

8. Cambiar los requisitos y formatos de los informes para que los agentes locales puedan informar en su idioma y de diferentes formas, como vídeo, informes orales o mensajes grabados de WhatsApp.
9. Proporcionar apoyo no financiero mediante oportunidades de convocatoria, creación de redes y promoción.
10. Apoyar a las organizaciones locales para que generen sus propios ingresos.

Basándose en esta lista, Peace Direct lanzó una encuesta pública en las redes sociales para conocer la opinión de los profesionales sobre cómo dar prioridad a la financiación de las OSC locales en el sur global. Respondieron alrededor de 325 profesionales, y aquí se recogen las cuatro recomendaciones más importantes:

Prioridad 1: financiar directamente a las OSC locales en vez de depender de intermediarios del norte global para desembolsar las subvenciones en las asociaciones.

Prioridad 2: ofrecer financiación sin restricciones que permita a los actores locales emplear los fondos en función de sus necesidades y prioridades específicas.

Prioridad 3: ofrecer financiación plurianual para dar estabilidad a los actores locales y permitirles poner en marcha iniciativas a largo plazo que resulten más sostenibles.

Prioridad 4: ofrecer una financiación más flexible a los actores locales.

Los encuestados aportaron valiosas ideas acerca de la importancia del proceso de selección de la financiación, y enfatizaron la importancia de involucrar directamente a los actores locales en la toma de decisiones. Al tener en cuenta la opinión de la población local, la financiación puede estar dirigida por la comunidad, garantizando que las subvenciones respondan a las necesidades y prioridades reales de las comunidades. Para lograrlo, los encuestados sugirieron adoptar enfoques de concesión de subvenciones más participativos que permitan una mayor implicación de la comunidad. Asimismo, los encuestados sugirieron que los donantes adopten criterios de idoneidad más flexibles para que las organizaciones locales puedan acceder a los fondos, incluida la eliminación del requisito de contar con unos ingresos anuales elevados y la reducción del umbral de capacidad organizativa y de gestión financiera.

Los encuestados también abogaron por diversificar el grupo de beneficiarios de las subvenciones y ofrecer apoyo financiero a ideas nuevas e innovadoras. En vez de financiar únicamente a organizaciones más consolidadas, deberían crearse espacios para los nuevos beneficiarios, para fomentar la creatividad y alentar nuevas perspectivas. Asimismo, adoptar una perspectiva interseccional en la concesión de subvenciones es fundamental para garantizar que la financiación se distribuya de forma equitativa y aborde diversos problemas sociales. Los encuestados insistieron además en la necesidad de evitar que se destinen cantidades desproporcionadas de fondos a causas específicas y reclamaron más mecanismos de respuesta rápida para reducir el tiempo de entrega y permitir un apoyo oportuno durante las crisis.

La sostenibilidad fue otro aspecto fundamental destacado por los encuestados. Muchos propusieron que se destinara hasta un 20 % de las subvenciones al desarrollo organizativo, lo que permitiría a las OSC centrarse en reforzar su capacidad interna mientras ejecutan los programas. Asimismo, destinar fondos a ayudar a las organizaciones a recaudar fondos adicionales, como por ejemplo a través de viajes o actividades para recaudar fondos, podría ayudar a los actores locales a crear una base financiera más sostenible. Muchos encuestados también consideraron necesario apoyar los modelos de empresa social como forma de mejorar la capacidad de recuperación financiera y la independencia de las OSC locales en el sur global.

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- Resistir la tentación de controlar cómo los socios emplean la financiación sin restricciones.
- Compartir información acerca de sus donantes y fomentar formas de facilitar la financiación directamente a los socios del sur global.

Práctica / Apoyo no financiero**PRÁCTICAS
CONJUNTAS**

- Valorar conjuntamente las oportunidades de distintos aspectos no financieros de la ayuda, como por ejemplo oportunidades de defensa conjunta, participación en redes, promoción del trabajo del otro, etc.

ACTORES DEL SUR GLOBAL

- Identificar las partes interesadas y los espacios a los que les gustaría acceder y qué socios podrían apoyarles.

ACTORES DEL NORTE GLOBAL

- Redactar un documento de «oferta» de apoyo no financiero en el que se describan las distintas maneras de apoyar a los socios, más allá de la financiación.
 - Leer el documento de Peace Direct «*Los nueve papeles que pueden desempeñar los intermediarios en la cooperación internacional*».
- Prever costes para apoyar actividades de «valor añadido», como convocatorias, oportunidades de establecer redes internacionales y oportunidades para que los socios puedan defender sus intereses directamente ante los responsables políticos.
- 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 para que los socios aboguen directamente en esos espacios.

Práctica / Duración y transición de la asociación

PRÁCTICAS CONJUNTAS

- Aspirar a una asociación estratégica a largo plazo, desvinculada de proyectos o de cualquier otro tipo de financiación.
- Debatir cómo y en qué condiciones se producirá la transición de la asociación hacia la plena titularidad local, incluida una posible salida del socio del norte global.
- Establecer periodos de revisión que permitan a ambas partes reflexionar de forma crítica acerca de si los planes de transición necesitan algún tipo de ajuste.

ACTORES DEL SUR GLOBAL

- Compartir abiertamente vuestras aspiraciones de asociación y cómo dichos planes contribuyen a vuestra estrategia y vuestra misión.
- Gestionar las expectativas del equipo sobre la duración de cualquier nueva asociación.

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- No tener miedo de hablar de las transiciones entre socios. Reclamar la agenda por uno mismo, no esperar a que la planteen los socios.

ACTORES DEL NORTE GLOBAL

- Compartir abiertamente los planes de asociación y las ambiciones a largo plazo de apoyo a ese país/asunto concreto.
- Compartir abiertamente vuestras aspiraciones de asociación y cómo dichos planes contribuyen a vuestra estrategia y vuestra misión.

→ Leer: «*What Transformation Takes: Evidence of Responsible INGO Transitions to Locally Led Development Around the World*» del consorcio Stopping As Success.

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- Resistir la tentación de fijar un plazo para la duración de la asociación. Ceder poder de decisión para que esta se tome conjuntamente.

Estudio de caso

Transformación de las relaciones mediante las transiciones de las asociaciones

Las asociaciones entre organizaciones internacionales y locales suelen girar en torno a programas financiados por el socio del norte global u otra parte externa. Habitualmente, existe la suposición subyacente de que la asociación llegará a su fin natural una vez finalizada la financiación. No obstante, en muchos casos, este enfoque ha socavado de forma involuntaria la labor de los agentes locales, sumiéndolos a menudo en una crisis financiera cuando los presupuestos y las estrategias de salida han sido planificados y ejecutados de forma precipitada y unilateral por el socio del norte global.

A pesar de los esfuerzos por transferir más poder y recursos a las personas que operan en sus propios contextos, ha habido pocos casos que ilustren cómo las asociaciones pueden terminar o pasar a ser de titularidad local de forma más responsable.

Para resolver este problema, el proyecto Stopping As Success (SAS) –un proyecto de aprendizaje colaborativo dirigido por CDA Collaborative Learning, Search for Common Ground y Peace Direct– ha intentado reforzar la base empírica de cómo son las transiciones responsables de una asociación. A través del desarrollo de 19 estudios de casos entre 2017 y 2020, SAS analizó cómo las transiciones de asociación entre entidades internacionales y locales pueden ser más sostenibles. El proyecto desarrolló herramientas y recursos que las organizaciones asociadas pueden usar para orientar su planteamiento.

Estos estudios de casos y las actividades más amplias del programa SAS también identificaron ideas y lecciones prácticas para las transiciones de las asociaciones. Se descubrió que las transiciones responsables abordan tanto los aspectos técnicos y de procedimiento de la organización local asociada que asume un mayor liderazgo como los aspectos relacionales y de asociación.⁷ Esto incluye replantearse la responsabilidad, la titularidad y los recursos, y garantizar que se reconoce y se aborda la dinámica de poder existente.

A partir de este proceso,⁸ se identificaron ocho lecciones generales:

1. La manera en que las ONGI se asocian es tan importante como la manera en que salen de la asociación: las asociaciones que se basan en la solidaridad y la confianza desde el principio permiten transiciones más fluidas.
2. Contar con una visión conjunta de la transición desde el inicio de la asociación facilita la rendición de cuentas.
3. Las ONGI que promueven el liderazgo local pueden hacer la transición de una manera más sostenible.
4. Para apoyar el liderazgo local, las ONGI deben hacer frente a los desequilibrios de poder existentes y emprender una transformación mutua.
5. Los planes de transición deben continuar siendo flexibles y adaptables para apoyar la titularidad local.
6. Los periodos de solapamiento (en los que las ONGI y las entidades locales operan de forma simultánea) pueden ayudar a minimizar los trastornos de los periodos de transición y fomentar la sostenibilidad financiera.
7. Las fuentes de financiación más pequeñas y flexibles y otros tipos de transferencia de recursos resultan muy valiosos para el éxito de las transiciones.
8. La transición es tanto un principio como un final: las relaciones posteriores a la transición pueden seguir de muchas formas diferentes.

El proyecto SAS continúa ahora sus esfuerzos por aplicar estas herramientas y aprendizajes mediante un modelo de enfoque de acompañamiento en el que ayudamos a las asociaciones en transición y generamos nuevos aprendizajes que permitan futuras transiciones responsables hacia el liderazgo local.

Dimitri Kotsiras

Stopping As Success (SAS+) y director de Investigación en Peace Direct

7 Stopping As Success, *What Transformation Takes: Evidence of Responsible INGO Transitions to Locally Led Development Around the World*, Peace Direct (2020). Disponible en: <https://www.stoppingassuccess.org/wp-content/uploads/2021/01/What-Transformation-Takes-book-December-2020.pdf>.

8 *Ibidem*.

Práctica / Supervisión, evaluación y aprendizaje

PRÁCTICAS CONJUNTAS

- No confundir el aprendizaje con la elaboración de informes.
- Elaborar conjuntamente una agenda de aprendizaje e incluir preguntas de aprendizaje que se revisen cada año.
- Realizar intercambios regulares de aprendizaje; a poder ser, una vez cada trimestre o semestralmente.

ACTORES DEL SUR GLOBAL

- Crear procesos de rendición de cuentas centrados en las comunidades a las que se sirve.
- Identificar lo que los actores del sur global y las comunidades consideran un éxito en su trabajo y actividades, y usar esa información como base para el diseño de programas y para la promoción de aprendizaje.

ACTORES DEL NORTE GLOBAL

- Prepararse para repensar y descartar los enfoques MEL existentes, como los marcos lógicos.
- Valorar otras formas de elaborar informes, como reportajes en vídeo y entrevistas, incluso en las lenguas nativas.

Práctica / Desarrollo organizativo

PRÁCTICAS CONJUNTAS

- Compartir y debatir juntos las estrategias organizativas, utilizándolas como base para los debates acerca del desarrollo organizativo.

ACTORES DEL SUR GLOBAL

- Identificar y hacer valer las propias capacidades/experiencias técnicas, contextuales y sociales antes de analizar las carencias.
- Valorar la posibilidad de unirse a redes y movimientos como la alianza CIVICUS o el movimiento #ShiftThePower para recabar aliados y solidaridad a escala mundial.
- Colaborar y reforzar las propias redes con otros actores del sur global, cuando sea deseable.

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- Revisar la estrategia de su organización, analizar en qué medida está siendo dirigida por los donantes y adaptarla si procede.

ACTORES DEL NORTE GLOBAL

- Poner a prueba suposiciones sobre el valor añadido de su experiencia invitando a los socios a evaluar el valor que otorgan a estas habilidades.
- Aprovechar la pertenencia a redes o movimientos mundiales para ceder espacios y brindar oportunidades directas a los socios para que participen en ellos.
- Fomentar la colaboración y reforzar las redes entre actores del sur global, cuando sea pertinente y deseable para los socios.

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- Revisar la estrategia organizativa y valorar en qué medida propicia un traspaso de poder, con el tiempo, a las OSC del sur global que comparten una misión similar.
 - Consultar la guía de Bond «Becoming locally led as an anti-racist practice».
 - Comprobar si su acompañamiento contribuye a reforzar el desarrollo organizativo de los socios para que existan y se mantengan independientemente de la asociación.
 - Preguntar periódicamente a los socios si deberían cerrar.

Práctica / Responsabilidad

PRÁCTICAS CONJUNTAS

- Acordar de forma conjunta acciones que incentiven la responsabilidad conjunta y que promuevan la apropiación de comportamientos y valores que la refuercen.

ACTORES DEL SUR GLOBAL

- Desarrollar mecanismos que garanticen la rendición de cuentas hacia las comunidades y a los constituyentes a los que sirve. Esto no solamente es fundamental para garantizar mejores resultados para las comunidades, sino que también responde a una crítica común de las organizaciones del norte global (a veces empleada para evitar el cambio de potencia) a las OSC locales, en el sentido de que carecen de «responsabilidad descendente».
 - Leer: «Dynamic Accountability: Changing approaches to CSO accountability» de la «Norma global para la rendición de cuentas de las OSC» y Accountable Now.

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- Analizar cómo las prácticas neocoloniales han desplazado la responsabilidad de las comunidades hacia los donantes. Hacer de la rendición de cuentas ante las comunidades y los constituyentes un elemento central de la programación.

ACTORES DEL NORTE GLOBAL

- Desaprender los enfoques perjudiciales que sitúan la presentación de informes a donantes como el mecanismo más importante de la rendición de cuentas.
 - Leer: «Dynamic Accountability: Changing approaches to CSO accountability» de la «Norma global para la rendición de cuentas de las OSC» y Accountable Now.
- Valorar la posibilidad de informar periódicamente al socio del sur global sobre el trabajo llevado a cabo en el marco de la asociación y, de forma más general, sobre su trabajo.

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- Analizar hasta qué punto su trabajo puede estar guiado por el neocolonialismo y el «salvacionismo» blanco. Tomar medidas para desaprender y dismantelar el «salvacionismo» blanco en la organización y en su trabajo.

Práctica / Sostenibilidad financiera

PRÁCTICAS CONJUNTAS

- Acordar desde el principio cómo la asociación puede evitar una relación de dependencia financiera.
- Acordar hitos para la salud financiera de sus respectivas organizaciones.

ACTORES DEL SUR GLOBAL

- 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 la propia comunidad. Compartir este tipo de prácticas y su resultado con su socio.
- Investigar la legislación sobre organizaciones sin ánimo de lucro del país para comprender mejor qué actividades con ánimo de lucro están permitidas.
- Establecer objetivos claros para la proporción de los ingresos totales que pueden proceder de diferentes fuentes a lo largo del tiempo.

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- Redactar una declaración de capacidad en la que se describan los conocimientos, las conexiones, la experiencia y el acceso a las comunidades de que se dispone.

ACTORES DEL NORTE GLOBAL

- **Asignar fondos para que los socios pueda avanzar hacia la independencia y la sostenibilidad financieras.**
 - Algunos ejemplos son la compra de terrenos, la adquisición de propiedades que puedan alquilarse o la inversión en empresas sociales que generen ingresos para cubrir los gastos corrientes.
 - Leer la investigación de LINC sobre la facilitación de la sostenibilidad financiera.
- **Analizar detenidamente hasta qué punto el modelo de negocio se basa en el actual marco de la organización como «experto técnico». Valorar de qué maneras su sostenibilidad financiera puede dejar de depender de ese modelo.**

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- Identificar de forma activa otros posibles socios del norte y del sur global para los socios y hacer las presentaciones.
- Hablar con los donantes y estudiar la posibilidad de que financien directamente a los socios.

Práctica / Comprobaciones

PRÁCTICAS CONJUNTAS

- Acordar «puntos de contacto» periódicos para la comunicación fuera de las fechas formales de presentación de informes.
- Procurar la mayor transparencia posible en la comunicación, aunque resulte incómodo hacerlo.
- Practicar cómo transmitir y recibir comentarios difíciles o controvertidos, acordando de antemano cómo manejarán ambas partes las tensiones y los desacuerdos.

ACTORES DEL SUR GLOBAL

- Asegurarse de que las comprobaciones no se centran únicamente en la ejecución del programa/proyecto, sino también en la salud de la asociación.
- Asegurarse de que en los controles participa una muestra representativa del personal y no únicamente los responsables de la ejecución del programa. De esta forma, se potencia el aprendizaje organizativo y se minimiza el riesgo de un control excesivo.

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- Si la relación parece tensa, no esperar al próximo seguimiento. Confiar en su capacidad para solicitar espacios de seguimiento fuera de las fechas acordadas.

ACTORES DEL NORTE GLOBAL

- Asegurarse de que las comprobaciones no se centran únicamente en la ejecución del programa/proyecto, sino también en la salud de la asociación.
- En caso de que sea posible, solicitar la participación de altos cargos en algunas reuniones de control para promover la aceptación de la asociación por parte de la organización.
- Dedicar tiempo y presupuesto al personal para que pueda realizar comprobaciones significativas, incluidas reuniones en persona.

COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON EL PODER

- Ser conscientes de que el socio puede interpretar los controles como otro mecanismo de rendición de cuentas disfrazado. Dejar claro que el objetivo de los ejercicios de seguimiento no es la presentación de informes.

Poner en práctica las recomendaciones

Los participantes en nuestra consulta y en los grupos de discusión debatieron algunas de las recomendaciones y nos ofrecieron información acerca de cómo las organizaciones han intentado ponerlas en práctica.

Karen Karnicki, responsable del programa de consolidación de la paz del Rockefeller Brothers Fund, compartió durante las consultas un ejemplo de cómo hablar del poder. Explicó cómo lidera desde la vulnerabilidad para ser coherente con su posicionalidad. Karen explicó que compartía sus puntos débiles, reconocía sus defectos y era autorreflexiva cuando hablaba con sus compañeros. Si bien esto no generó confianza de inmediato, con el tiempo y gracias a un liderazgo continuo, desde la vulnerabilidad, sus socios locales se animaron a hacer lo mismo. En última instancia, este proceso sirvió para que ambas partes hablaran y compartieran ideas y sentimientos acerca de la asociación, que tradicionalmente no se habrían debatido. Afirmó:

«Una cosa que considero que ha sido útil ha sido compartir con los compañeros lo que estoy aprendiendo o por lo que estoy pasando [y] crear un espacio para que la gente sea simplemente gente. Así que pienso que quizá ambas cosas, [...] ser vulnerable y tener esa conexión emocional, [son fundamentales para] el aprendizaje del proceso, la emoción y la humanidad que subyace en todo el trabajo que realizamos».

Crear confianza en una relación es fundamental para una asociación. Inicialmente requiere un acto de fe y puede tardar en consolidarse. Pero gracias a una comunicación abierta, honesta y transparente, puede afianzar y ser la base de cualquier asociación.

Una de las recomendaciones más difíciles para los actores del norte global es lograr dejar de centrarse en sí mismos y en su papel. Trasladar la toma de decisiones a los agentes locales requiere que los socios financiadores, los donantes y los intermediarios cambien sus propios comportamientos y adapten las políticas, directrices y acuerdos de asociación existentes para rendir cuentas.

Sarah Mueller, jefa de proyectos en Robert Bosch-Stiftung, explicó cómo, desde su cargo, puede centrar la toma de decisiones en los actores locales. De esta forma, puede actuar en solidaridad con sus socios locales, reconociendo y priorizando el interés de la comunidad local y la responsabilidad de abordar los problemas en cuestión. Afirmó:

«Para mí, el desarrollo de un proyecto y de sus ideas es competencia de nuestros socios. No nos involucramos más de la cuenta, a menos que necesiten nuestra colaboración, porque no considero que dispongamos de los conocimientos necesarios. Creo que es sobre todo cuestión de nuestros socios».

Con respecto a la necesidad de ser más flexibles en la presentación de informes, Corie Walsh de Humanity United señaló que:

«Es muy importante que los socios puedan elaborar informes en su lengua materna. Estamos tratando temas personales traumáticos muy delicados que nuestros socios no deberían tener que traducir al inglés».

La introducción de formatos de presentación de informes orales o visuales que complementen o puedan emplearse como alternativas a las narraciones escritas puede garantizar una transmisión eficaz de la información, pero también superar la idea errónea colonial de que la tradición oral es inadecuada, poco objetiva y carente de rigor.⁹

⁹ Myra Khan, «The role of oral traditions within marginalised societies and their validity within archives» (abril de 2021). Disponible en: <https://lib.asu.edu/news/role-oral-traditions-within-marginalized-societies-and-their-validity-within-archives-myra>

Estudio de caso

Adaptar los enfoques de financiación a los agentes locales: el Fondo de Innovación para la Paz¹⁰

La Women and Peace Studies Organization (WPSO) es una organización local de consolidación de la paz que trabaja en Afganistán desde 2012. Desde 2018, en la WPSO hemos recibido apoyo financiero mediante el «Fondo Innovador para la Paz» de la Red Internacional de Acción de la Sociedad Civil (ICAN).

Al principio de esta asociación, propusimos crear una red de mujeres pacificadoras locales que estuviera activa en todo el país. La ICAN reconoció que somos las más indicadas para entender las soluciones para nuestro propio contexto y nos proporcionó el apoyo financiero y técnico necesario para convertir nuestra idea en un programa sostenible. Con este apoyo, la red creció hasta contar con más de 200 miembros en total.

La financiación que recibimos gracias a este fondo se centró inicialmente en ayudarnos a crear nuestra red de puntos focales. No obstante, cuando la pandemia de la COVID-19 se extendió por Afganistán en 2020, informamos a la ICAN de que las pacificadoras locales no habían sido capaces de movilizar a sus comunidades locales como se había previsto en un principio. La ICAN nos proporcionó financiación adicional de respuesta rápida con la que pudimos integrar la orientación de seguridad relacionada con la COVID y crear oportunidades para que las pacificadoras locales continuaran su labor de consolidación de la paz. Esta financiación se basó directamente en las necesidades de la comunidad identificadas por los miembros de la red local de puntos focales.

Mientras continuaba la pandemia de la COVID-19, la ofensiva talibán de agosto de 2021 hizo imposible que muchas pacificadoras prosiguieran su labor de movilización comunitaria. La ICAN fue comprensiva y receptiva, y trabajó con nosotras no solamente para cambiar la financiación a fin de satisfacer las nuevas necesidades sobre el terreno, sino también para ayudarnos a reubicar y evacuar a nuestro personal y a los miembros de la red local de mujeres pacificadoras. Mediante un riguroso proceso de comunicación por WhatsApp, Signal, correo electrónico y llamadas telefónicas, la ICAN nos ayudó a proporcionar a las pacificadoras reubicación interna y apoyo de emergencia en materia de seguridad y a trasladarlas a un lugar más seguro.

A finales de 2022, la región sudoriental de Afganistán sufrió un fuerte terremoto que afectó a más de 10 000 hogares. Nos dirigimos a la ICAN e indicamos las necesidades inmediatas de los hogares donde el cabeza de familia era una mujer, ya que se estaban dejando de lado porque la mayoría de los trabajadores humanitarios eran hombres y no podían entrar en sus casas. La ICAN respondió movilizandofondos adicionales que nos permitieron apoyar a estas familias marginadas. La ICAN confiaba en que las mujeres pacificadoras que había sobre el terreno ostentaban la mejor posición para evaluar los riesgos y determinar el mejor enfoque para abordarlos.

Más recientemente, en diciembre de 2022, el decreto talibán que prohibía a las mujeres trabajar en ONG situó a la WPSO en una situación comprometida. En vez de interrumpir su apoyo a las mujeres afganas, como hicieron muchas otras organizaciones internacionales, la ICAN empezó inmediatamente a consultarnos a nosotros y a otros socios afganos para determinar cómo continuar apoyando a la WPSO. Tras muchas consultas, cambiamos de estrategia y desarrollamos juntos un planteamiento que nos permitiera continuar las operaciones y conservar nuestro personal femenino y nuestra red de puntos focales.

La relación entre la WPSO y la ICAN no ha sido la típica entre donante y beneficiario, sino más bien una asociación en pie de igualdad que ha ido madurando a lo largo de los años. A pesar de las dificultades vividas en Afganistán, la WPSO y la ICAN han mantenido una comunicación constante, compartiendo las necesidades y las realidades del contexto y proponiendo soluciones. La ICAN está siempre a nuestro lado; valora nuestra experiencia en Afganistán y confía en nuestro enfoque, al tiempo que ofrece el apoyo institucional, la orientación estratégica y la solidaridad que necesitamos para sostener nuestra organización.

Wazhma Frogh

Fundadora de la WPSO; activista afgana de derechos humanos

Twitter: @WPSOAfghanistan @FroghWazhma

10 Este estudio de caso está adaptado de una versión publicada anteriormente en el «Informe anual 2022» de la ICAN: <https://www.icanpeacework.org/wp-content/uploads/2023/06/ICAN-Annual-Report-2022-Mobile-Version.pdf>.

Conclusión

Se están llevando a cabo esfuerzos para transformar y descolonizar el sistema humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz, liderados por una amplia variedad de actores del sur y del norte global. No obstante, en su mayor parte, las asociaciones entre entidades del norte y del sur global continúan sustentándose en gran medida a partir de dinámicas de poder neocoloniales que priorizan los intereses y las agendas del norte global.

En última instancia, el predominio de las actitudes y los enfoques del norte global debilita los esfuerzos por crear asociaciones equitativas o descolonizadas, por muy comprometido que esté el norte global en la consecución de dicho objetivo.

Las recomendaciones presentadas en este informe ofrecen una alternativa para reformar el modo en que se conciben, mantienen y concluyen las asociaciones, garantizando que se basen en valores y no en resultados programáticos. Los valores de la confianza, el respeto, la humildad y la mutualidad representan, en última instancia, un planteamiento de asociación descolonizada centrado en el conocimiento, las prioridades y la capacidad de actuación de los agentes locales y en una relación basada en el intercambio de ideas, aprendizaje y recursos. A través del fomento de la confianza, la comunicación frecuente y abierta, el apoyo a la titularidad local y a la toma de decisiones, y de una financiación flexible, las asociaciones pueden alejarse de su actual naturaleza explotadora.

Conviene insistir en que estas recomendaciones únicamente podrán transformar el sector si se reconoce la existencia de racismo a escala estructural, institucional y personal.¹¹ Esto implica que el personal que trabaja en el sistema humanitario, de desarrollo y de consolidación de la paz debe continuar reflexionando sobre sus actitudes y comportamientos personales. Esta reflexión personal debería ser la base de la puesta en práctica de todas las herramientas y mecanismos prácticos presentados en este informe.

Crear y mantener asociaciones descolonizadas y equitativas requerirá tiempo e importantes inversiones, más allá de lo que la mayor parte de las organizaciones del norte global han solido proyectar hasta el momento. No obstante, esperamos que todos los lectores tomen medidas con los recursos de que disponen para emprender el camino.

¹¹ Raaval Bains, «Recovery, Self Improvement and Decolonising», Peace Insight (2022). Accesible a través de: <https://www.peaceinsight.org/en/articles/recovery-self-improvement-and-decolonising/>.

Glosario de términos

Complementariedad: una asociación en la que las partes se complementan y potencian mutuamente sus cualidades. Aporta equilibrio a una relación y permite apoyar los puntos débiles del otro.

Descolonizar el desarrollo internacional, la intervención humanitaria y la consolidación de la paz: hace referencia a la deconstrucción y el desmantelamiento de las ideologías de la era colonial y neocolonial relativas a la superioridad del pensamiento y los planteamientos del norte global. También hace referencia a la redistribución del poder adquirido por los actores del norte global durante el colonialismo, y que se ha ido acumulando desde entonces.

Igualdad: consiste en garantizar que todas las personas, con independencia de su raza, edad, sexo, género, clase social, religión o discapacidad, cuenten con las mismas oportunidades para aprovechar al máximo sus conocimientos, capacidades, experiencia y habilidades.

Norte global: está formado por los países más ricos e industrializados, antes denominados «desarrollados», que se encuentran principalmente en el hemisferio norte. Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el norte global incluye a Norteamérica, Europa, Israel, Japón, Corea del Sur, Australia y Nueva Zelanda.

Sur global: está formado por los países anteriormente calificados como «en desarrollo», ubicados principalmente en el hemisferio sur.

Humildad: la capacidad de pasar de una perspectiva egocéntrica a una más reflexiva. Ser humildes nos ayuda a ser abiertos respecto a nuestros puntos de vista, creencias y opiniones, así como a reconocer nuestros propios límites.

Mutualidad: que los miembros de la asociación se consideren uno, personificando la solidaridad. Comparten éxitos, problemas, comprensión y mantienen una buena comunicación.

Neocolonialismo: la práctica de usar la economía, la globalización, el imperialismo cultural y la ayuda condicionada para influir en un país; una evolución de los anteriores métodos coloniales de control militar directo o control político indirecto.

Posicionalidad: una metodología en la que los actores reconocen sus propios privilegios en cuanto a raza, clase, edad, sexo, género y religión, para actuar sobre la propia posición social con el objetivo de superar los desequilibrios de poder y posición.

Poder: la capacidad de una entidad o de un individuo para controlar, imponer disciplina y dirigir a otros basándose en una influencia radicada en la legitimidad implícita.

Solidaridad: los participantes en la asociación comparten un interés, un propósito y una responsabilidad comunes en relación con los temas abordados.

Racismo estructural: hace referencia a las políticas, leyes y prácticas que crean y perpetúan las desigualdades raciales.

Racismo sistémico: un sistema de estructuras, instituciones y creencias y actitudes personales que crean procedimientos o procesos que perjudican a individuos o grupos por su pertenencia a un grupo racial o étnico concreto.

Referencias

- African Visionary Fund, en: <https://africanvisionary.org/>
- Tiffany Alvoid, «Eliminating Microaggressions: The Next Level of Inclusion», TEDx Talks (diciembre de 2019). Disponible en: <https://youtu.be/cPqVit6TJjw>
- Kehinde Andrews, «How to decolonise your mind» (junio de 2020). Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=e6-I-m78ZM&ab_channel=TheInstituteofArtandIdeas
- Richard Axelby, «Global partnerships on paper and in practice: Critical observations from inside a Global Challenge Research Fund capacity development project», *Journal of International Development* vol. 34, número 8 (marzo de 2022). Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/jid.3649>
- Raaval Bains, «Recovery, Self Improvement and Decolonising», *Peace Insight* (julio de 2022). Disponible en: <https://www.peaceinsight.org/en/articles/recovery-self-improvement-and-decolonising/>
- Erika Baranda e Isabelle Büchner, «Dynamic Accountability: Changing approaches to CSO accountability», de la «Norma global para la rendición de cuentas de las OSC» y *Accountable Now* (2019). Disponible en: <https://www.cstandard.org/wp-content/uploads/2019/09/Dynamic-Accountability-Accountable-Now.pdf>
- Veronique Barbelet, «Rethinking capacity and complementarity for a more local humanitarian action», Grupo de Política Humanitaria del Instituto de Desarrollo de Ultramar (octubre de 2019). Disponible en: <https://cdn.odj.org/media/documents/12957.pdf>
- Bond, «Anti-racism and decolonising: A framework for organizations» (2023). Disponible en: <https://www.bond.org.uk/resources/anti-racism-and-decolonising/>
- Bond, «Becoming locally led as an anti-racist practice: a guide» (2022). Disponible en: <https://www.bond.org.uk/resources/becoming-locally-led-as-an-anti-racist-practice-a-guide/>
- Bond, «Taking British politics and colonialism out of our language: Bond's language guide» (2021). Disponible en: <https://www.bond.org.uk/resources/taking-british-politics-and-colonialism-out-of-our-language/>
- Boss on a Budget, «4 Steps to Nonprofit Partnerships» (noviembre de 2020). Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=dIIywJeesxI&ab_channel=BossonaBudget-BuildaStrongNonprofit
- CIVICUS, Centro Internacional de la Sociedad Civil, «Partnership Principles: For cooperation between local, national and international civil society» (2014). Disponible en: <http://civicus.org/images/stories/Partnership%20Principles.pdf>
- CivSource Africa y Fondo Mundial para las Fundaciones Comunitarias, «Who pays the piper? A synthesis of decolonizing aid conversations». Disponible en: https://globalfundcommunityfoundations.org/wp-content/uploads/2023/04/WhoPaysThePiper_ASynthesisReport.pdf
- Daniel De Torres/Equipo de la CCI, «10 criteria for the creation of effective alternative narratives on diversity: Policy brief» (2019). Disponible en: <https://rm.coe.int/policy-brief-10-criteria-for-the-creation-of-effective-alternative-nar/1680998186>
- Epilei Hau'ofa, «Our Sea of Islands». Disponible en: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/77265cd6-ddfd-469d-a96b-04ace31ea67c/content>
- Fondo Mundial para las Fundaciones Comunitarias, «Knowledge Centre». Disponible en: <https://globalfundcommunityfoundations.org/resources/>
- Gobierno de Canadá, «Eight steps to effective conflict management» (2020). En: <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/gcc-bdm/8etapes-8steps-eng.html>
- Dianne Grande, «Active Listening Skills: Why active listening is important, and how to do it», *Psychology Today* (2 de junio de 2020). Disponible en: <https://www.psychologytoday.com/gb/blog/in-it-together/202006/active-listening-skills>
- Heinz Greijy y Willem Elbers, «Power Awareness Tool: A tool for analysing power in partnerships for development», *The Spindle* (febrero de 2020). Disponible en: <https://www.partos.nl/wp-content/uploads/2021/05/Power-Awareness-Tool.pdf>
- Harvard Kennedy School, «Racial Justice, Racial Equity, and Anti-Racism Reading List». Disponible en: <https://www.hks.harvard.edu/faculty-research/library-knowledge-services/collections/diversity-inclusion-belonging/anti-racist>
- Ann Hendrix-Jenkins, «It's time to put an end to supremacy language in international development», *openDemocracy* (4 de agosto de 2020). Disponible en: <https://www.opendemocracy.net/en/transformation/its-time-to-put-an-end-to-supremacy-language-in-international-development/>
- Sarah Homan, «Why positioning identity matters in decolonising research and knowledge production: How to write a 'positionality statement'», *The Equality Institute* (15 de febrero de 2023). <https://www.equalityinstitute.org/blog/how-to-write-a-positionality-statement>
- Humentum, «Breaking the starvation cycle: How international funders can stop trapping their grantees in the starvation cycle and start building their resilience», (marzo de 2022). Disponible en: <https://humentum.org/wp-content/uploads/2022/03/Humentum-ACR-Research-Report-FINAL.pdf>
- Humentum, «NNGO Voices: Leader Perspectives on Locally-Led Development», (junio de 2023). Disponible en: <https://humentum.org/resources/nngo-voices-leader-perspectives-on-locally-led-development/>
- IFRA Nairobi, «Decolonizing The Mind with Ngugi wa Thiong'o» (octubre de 2019). Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=eXq8AurffeQ>
- Instituto Kirwan para el Estudio de Razas y Etnias, «Implicit Bias Module Series», en: <https://kirwaninstitute.osu.edu/implicit-bias-training>
- Myra Khan, «The role of oral traditions within marginalised societies and their validity within archives» (abril de 2021). Disponible en: <https://lib.asu.edu/news/role-oral-traditions-within-marginalized-societies-and-their-validity-within-archives-myra>
- Themrise Khan, Kanakulya Dickson y Maika Sondarjee, «White Saviorism in International Development: Theories, Practices and Lived Experiences», Quebec: Dajara Press (marzo de 2023). Disponible en: <https://darajapress.com/publication/the-white-savior-complex-in-international-development-theory-practice-and-lived-experiences>
- LINC, Peace Direct, «Facilitating Financial Sustainability» (2018). Disponible en: <https://tinlocal.org/ffs-research/>
- Médicos Sin Fronteras, «Tackling institutional discrimination and racism within MSF», Médicos Sin Fronteras (7 de febrero de 2022). Disponible en: <https://www.msf.org/tackling-institutional-discrimination-and-racism-within-msf>

- Brittany Malcolm, «What if we broke the chains of neocolonialism?», TEDxYouth@GrandBahama. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=yIE6v5mQR_c
- Francine Menashy, «International Aid to Education: Power Dynamics in an Era of Partnership», Nueva York: Teachers College Press (2019). Disponible en: <https://www.tpress.com/international-aid-to-education-9780807761816>
- Soli Middleby, «Mediating the power imbalances of development: A paradox for partnership brokers», Partnership Brokers (2022). Disponible en: https://partnershipbrokers.org/wp-content/uploads/2023/03/PBA-Paper_033_Soli-Middleby.pdf
- Aamna Mohdin, «The Guardian and slavery: what did the research find and what happens next?», The Guardian (28 de marzo de 2023). Disponible en: <https://www.theguardian.com/news/2023/mar/28/the-guardian-and-slavery-what-did-the-research-find-and-what-happens-next>
- Janice Mulholland, «Why employers value intercultural skills», British Council (4 de marzo de 2013). Disponible en: <https://www.britishcouncil.org/voices-magazine/why-employers-value-intercultural-skills>
- Shila Nhemi, «Five Initiatives for Successful Cost Recovery», humentum (21 de mayo de 2023). Disponible en: <https://humentum.org/blog-media/5-initiatives-for-successful-cost-recovery/>
- Oxfam, «How Oxfam is Changing». Disponible en: <https://www.oxfam.org.uk/about-us/how-oxfam-changing/>
- Partnership Brokers Association, «Roles & Skills». Disponible en: <https://partnershipbrokers.org/w/brokering/roles-and-skills/>
- Peace Direct, «Nine Role for Intermediaries» (enero de 2023). Disponible en: <https://www.peacedirect.org/publications/nine-roles-for-intermediaries/>
- Peace Direct, «Race, Power and Peacebuilding» (abril de 2022). Disponible en: <https://www.peacedirect.org/publications/race-power-and-peacebuilding/>
- Peace Direct, «Descolonización de la ayuda y consolidación de la paz» (mayo de 2021). Disponible en: https://www.peacedirect.org/timetodecoloniseaid_es/
- Peace Direct/CDA Collaborative Learning/Search for Common Ground, «What Transformation Takes: Evidence of Responsible INGO Transitions to Locally Led Development Around the World», Londres: Peace Direct (2020). Disponible en: <https://www.stoppingassuccess.org/resources/book-what-transformation-takes/>
- Pledge for Change, en: <https://pledgeforchange2030.org/>
- Rebecca Pointer, «How to Write About Africa in 8 steps: An ethical storytelling handbook». Africa No Filter (julio de 2021). Disponible en: <https://africanofilter.org/uploads/files/How-to-tell-an-african-story.pdf>
- Meagan Pollock, «How to become an inclusive leader», TEDxWolcottCollegePrep (2022). Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=1MaFOGEPpOo>
- Project Implicit, en: <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>
- Saman Rejali, «Race, equity, and neo-colonial legacies: identifying paths forward for principled humanitarian action», Humanitarian Law & Policy (16 de julio de 2020). Disponible en: <https://blogs.icrc.org/law-and-policy/2020/07/16/race-equity-neo-colonial-legacies-humanitarian/>
- RINGO Lexicon, en: <http://ringolexicon.org/>
- «RINGO Prototype: Language and Lexicon», WACSI (1 de noviembre de 2022). Disponible en: <https://youtu.be/GPXzmKuaBE4>
- Sidekick Manifesto, en: <http://sidekickmanifesto.org/manifesto/>
- Annie Sloman, «Reinforcing or Transforming? How partnership brokering should, and can, support decolonization of aid», Partnership Brokers (2022). Disponible en: https://partnershipbrokers.org/wp-content/uploads/2022/12/PBA-Paper_032_Annie-Sloman.pdf
- Stopping As Success, «Resource Library», en: <https://www.stoppingassuccess.org/resources/>
- Grant Taylor, «Lived experience isn't an optional add-on», Peridot (13 de julio de 2021). Disponible en: <https://www.peridotpartners.co.uk/lived-experience-isnt-an-optional-add-on/>
- The Joseph Rowntree Charitable Trust, «A statement from trustees on the origins of our indowment». Disponible en: <https://www.jrct.org.uk/statement-origins-of-wealth>
- The Mind Tools Content Team, «Assertiveness», Mind Tools (2023). Disponible en: <https://www.mindtools.com/amjhdie/assertiveness>
- Thousand Currents, en: <https://www.trustbasedphilanthropy.org/>
- Juliette Tocino-Smith, «How to Apply Appreciative Inquiry: A Visual Guide», PositivePsychology.com (21 de mayo de 2019). Disponible en: <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry-process/>
- Trust Based Philanthropy, en: <https://www.trustbasedphilanthropy.org/>
- UKCRD, «Equitable Partnerships». Disponible en: <https://www.ukcdr.org.uk/what-we-do/our-work/equitable-partnerships>
- Vu, «Zombie Missions: Organizations that should close but won't», Nonprofit AF (20 de noviembre de 2022). Disponible en: <https://nonprofitaf.com/2022/11/zombie-missions-organizations-that-should-close-but-wont/>
- Wacsi y Rights CoLab, «Fostering equitable North-South Civil Society Partnerships: voices from the south», (2021). Disponible en: <https://wacsi.org/wp-content/uploads/2021/02/Voices-from-the-Global-South-RINGO-Report-OV.pdf>
- Emmanuel Kivanyuma Waiswa, «Time to rethink “capacity” in the Global South», Fondo Mundial para las Fundaciones Comunitarias (17 de noviembre de 2021). Disponible en: <https://globalfundcommunityfoundations.org/blog/time-to-rethink-capacity-in-the-global-south/>
- WaterAid, «Partnerships in Practice Tools». Disponible en: https://washmatters.wateraid.org/sites/g/files/jkxooof256/files/partnership-practice_tool-3_roles-and-responsibilities.pdf
- Margit van Wessel, Tiina Kontinen, Justice Nyigmah Bawole, Reimagining Civil Society Collaborations in Development: Starting from the South, Londres: Routledge (3 de enero de 2023). Disponible en: <https://www.taylorfrancis.com/books/oa-edit/10.4324/9781003241003/reimagining-civil-society-collaborations-development-margit-van-wessel-tiina-kontinen-justice-nyigmah-bawole>
- West African Civil Society Institute (WACSI), «RINGO Prototype: Language and Lexicon», (noviembre de 2022). Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=GPXzmKuaBE4>
- Julie Winkle Giuloni, «Unlearning: The Other Side of Skills/Knowledge Acquisition», Training Industry Magazine (marzo/abril de 2018). Disponible en: <https://trainingindustry.com/magazine/mar-apr-2018/unlearning-the-other-side-of-skills-knowledge-acquisition/>

Anexo Participantes en las consultas

A continuación, se incluye una lista de los participantes en la consulta en línea y en las entrevistas de seguimiento. También agradecemos las contribuciones de los participantes que desean permanecer en el anonimato. Los datos aquí incluidos son los que facilitaron los participantes en el momento de la consulta y es posible que ya no reflejen sus funciones actuales.

Aïcha Madi Argelia	Amina Rasul Bernardo Filipinas	Bonface Beti Kenia
Abdul Ghani Oyaifo Nigeria	Amjad Saleem Suiza	Boubacar Thera Malí
Abdussamad Ahmad Yusuf Nigeria	Angi Yoder-Maina Kenia/Estados Unidos	Carolina Buendía Colombia
Aben Melvis Anep Camerún	Annie Bird Estados Unidos	Carrie Huisman Países Bajos/Estados Unidos
Aditi Gupta Reino Unido	Antoine Mushagalusa Ciza República Democrática del Congo	Cecilia Córdova Bolivia
Ahmed AlYamani Yemen	Arnold Batundi República Democrática del Congo	Charlie Danzoll Estados Unidos
Ahmed Muckson Sesay Sierra Leona	Arsh Ajmera Países Bajos	Charlotte Mavandalt Bélgica
Alain Samitamba República Democrática del Congo	Ashima Kaul India	Cherifa Kheddar Argelia
Alawi Masud Estados Unidos	Askandra Karimoun Souley Níger	Chris Snow
Alex Martins Sudáfrica/Portugal	Augustina Quaynor Ghana	Christian Ami
Alicho Ogbu Nigeria	Ayabavi Linda Ophélie Comlan Sessi Benín	Christiane Essombe Canadá
Allayam Ndikinan Chad	Blaise Mapendo República Democrática del Congo	Christine Muthoni Kenia
Alvin Mutebi Uganda	Balkees Mgadami Libia	Clara Hagens Estados Unidos
Amani Jospin República Democrática del Congo	Balkis Chaabane Túnez	Clara Pergola Francia
Ameh Kenneth Seidu Nigeria	Bénédicte Aboul-Nasr Francia/Líbano	Corie Walsh Estados Unidos
		Corinne Dietiker Suiza
		Craig Pollard Reino Unido

Cyrille Guel
Burkina Faso

D. Nyandeh Sieh
Liberia

Daniel Mano

David Porter
Canadá

Dennis Ekwere
Nigeria

Desiree Acholla
Estados Unidos

Detmer Kremer
Reino Unido

Dimitri Kotsiras
Reino Unido

Dominik Lehnert

Dr. Rashid Raji
Nigeria/Estados Unidos

Dylan Mathews
Reino Unido

Elisa Piat
Francia

Elisephan Ntakirutimana

Elsie Mares
Estados Unidos

Emily Obiti
Reino Unido

Eric Ndayikengurutse
Burundi

Floor Schuiling
Países Bajos

François Bahanuzi
República Democrática
del Congo

Gabriela Rawhani
Canadá

Gbemisola Animasawun
Nigeria

Gemma Amadi
Reino Unido

Gerhard Buttner
Reino Unido

Ghida Krisht
Líbano

Gina Romero
Colombia

Gloria Hingoma
Zambia

Godwin Yidana
Australia

Grace Boone
Estados Unidos

Grace Orai
Kenia

Grace Thompson

Gustav Ebai
Camerún

Gustika Jusuf-Hatta

Haifa Shawkat
Yemen

Hameedat Balogun
Nigeria

Hamish Goldie-Scot
Reino Unido

Hammadoun N'Diaye
Malí

Harriet Adong
Uganda

Harriet Knox-Brown
Reino Unido

Harriet Lewis
Estados Unidos

Hasangani Edema
Estados Unidos

Holly Spencer
Canadá

Igor Landry Ngima Mang
Camerún

Ismail Ahmad
Pakistán

Issa Djiguiba

Ivan Ngoy Kibangou
República Democrática
del Congo

Jackson Kahalalo
República Democrática
del Congo

Janet Edmond
Estados Unidos

Jared Ordway
Estados Unidos

Jasper Peet-Martel
Dinamarca

Jennifer Ayoade
Reino Unido

Jenny Aulin
Suecia

Jennyfer Ambe

Jessie Szopinski
Estados Unidos

Joe Ogaba
Uganda

John Coonrod
Estados Unidos

John Cunningham
Reino Unido

John Ede
Nigeria

John Peter Okoro
Nigeria

Joseph Cornelius Donnelly
Estados Unidos

Joseph Kamonye Manje
Kenia

Justin Matete
República Democrática
del Congo

Kais Al-Iriani
Yemen

Karen Karnicki
Estados Unidos

Kat French Reino Unido	Maha Alsakban Irak	Narcisio Bangirana Uganda
Kat Thane Reino Unido	Maria Fiorio Reino Unido	Natasha Dyer-Williams Reino Unido
Kathryn Lance Estados Unidos	Marijke Priester Países Bajos	Ngozi Edmond Nigeria
Kathryn Tomlinson Reino Unido	Marius Ruhanamirindi República Democrática del Congo	Nicoline Nwenushi Tumasang Wazeh Camerún
Khin Khin Birmania	Martin Wairimu Kenia	Noerine Muhindo Uganda
Khodieda Khalaf Irak	Mary Dalsin Estados Unidos	Ntang Julius Meleng Camerún
Kit Dorey Reino Unido	Megan Greeley Irlanda/Estados Unidos	Oli Kelly-Dean Reino Unido
Kountiala Jean de Dieu Some Burkina Faso	Mélina Villeneuve Francia/República Democrática del Congo	Onyekachukwu Ugwu Nigeria
Landry Ninteretse Burundi	Meschac Nakanywenge República Democrática del Congo	Opeyemi Adejo Nigeria
Lawrence P. Bomah Liberia	Michael Robinson Estados Unidos	Osman Mohamed Sudán
Leah Roozendaal Países Bajos/Estados Unidos	Michel Alimasi Reino Unido	Patrin Watanatada
Leonard Ndikiminwe Burundi	Miguel Alejandro Saquimux Contreras Guatemala	Pauline Mahé Francia
Leonie Mills Reino Unido	Mina Jhowry Suecia	Pedro Andrade Brasil
Lilian Asaba Uganda	Mohamed Diallo	Peter van Sluijs Países Bajos
Liliana Pimentel Brasil	Moise Balagizi República Democrática del Congo	Philine Nau Alemania
Lina María Jaramillo Rojas Colombia	Moise Msabwa República Democrática del Congo	Pietro Uzochukwu Macleo Nigeria
Lu'anga Steve	Morella Aranda Guzman Venezuela	Prince Charles Dickson Nigeria
Lucien Ouedraogo Burkina Faso	Munini Mutuku Kenia	Qamar Jafri Pakistán
Lumenge Lubangu República Democrática del Congo		Raaval Singh Bains Reino Unido
Mable Chawinga Malawi		Rabia Chaudhry Pakistán

Rackel Jackson Agara
Nigeria

Rafi Bayan
Afganistán

Rahaf Shami

Rakiya Abba Tahula

Rehema Mussanzi
República Democrática
del Congo

Rhonda Schlangen
Estados Unidos

Richard Reeve
Reino Unido

Ruchi Sinha
India

Ryan Brenner
Estados Unidos

Saara Bouhouche
Francia

Samuel Edet
Nigeria

Samwel Oando

Sarah Davenport
Estados Unidos

Sandra Ndoole
Suecia

Sarah-Derval Lifanda
Camerún

Sarah Müller
Alemania

Sarah Sandon
Reino Unido

Sara Torrelles Vives
Reino Unido/España

Sawssan Abou-Zahr
Líbano

Senator Iroegbu
Nigeria

Shannon Paige
Estados Unidos

Simone Dornbach
Alemania/Estados Unidos

Sophia Close

Stefan Witthuhn
Alemania

Susanne Bellinghausen
Alemania

Tamanji Logodi
Sudán

Themrise Khan
Pakistán

Tlholohelo Mojakisane
Sudáfrica

Tomás Serna
España

Tomiko Sh

Ursul Amos Boundja
República Centroafricana

Vahe Mirikian
Estados Unidos

Vani Bhardwaj
India

Vien Sawor
Países Bajos

Victor Okechukwu
Chimezie
Nigeria

Viviana García
Colombia

William Adoyo
Kenia

Winsome K. Some
Burkina Faso

Wynn Aung Myint
Birmania/Estados Unidos

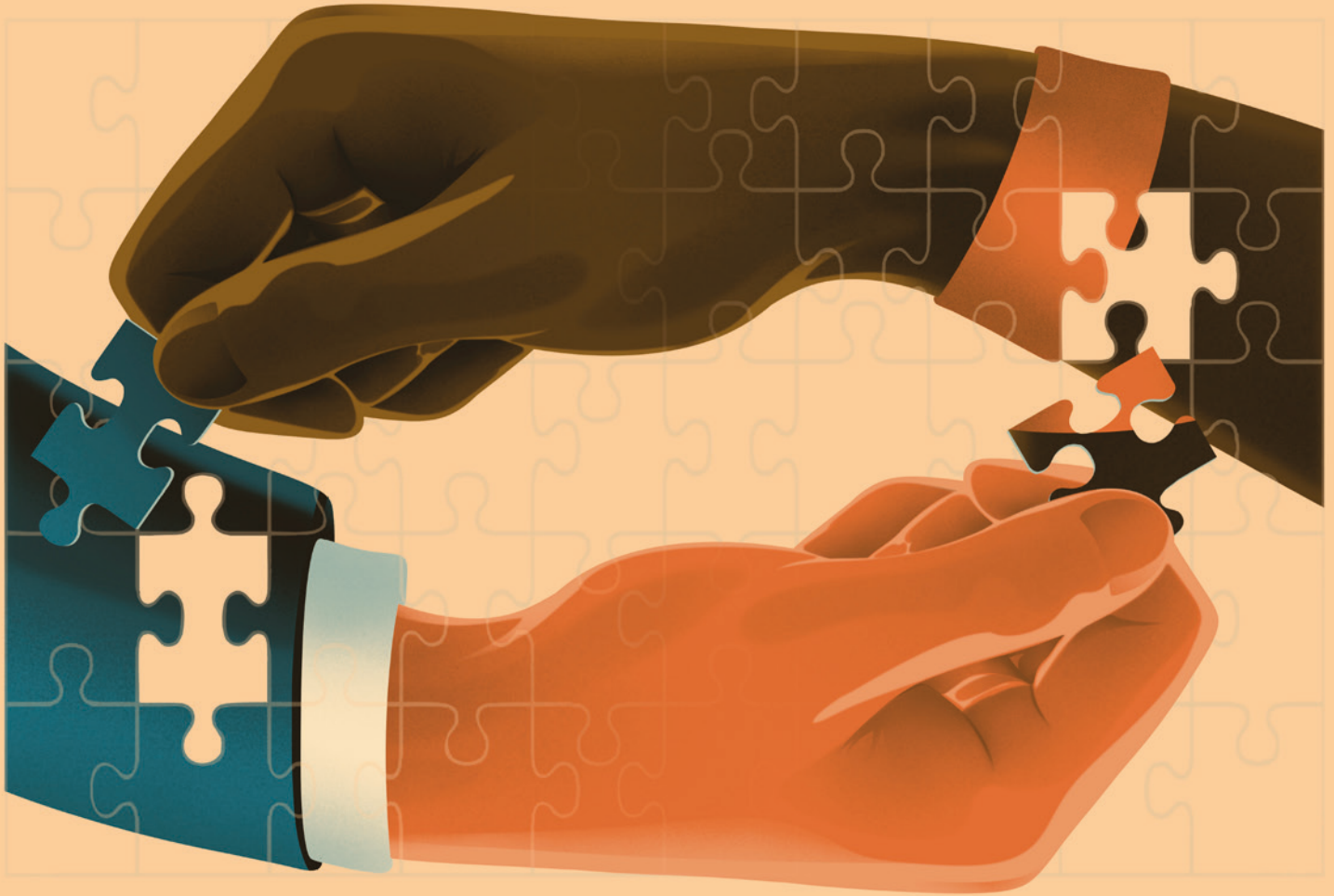
Yeabsira Mehari
Etiopía/Estados Unidos

Yilma Boru
Etiopía

Yvonne Winfildah
Takawira-Matwaya
Zimbabue

Zack Gaya
Kenia

Zainab Qassim
Irak



**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