

CAPÍTULO 3

PARTENARIADO EN LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO

CRIS CARLES

Coordinadora regional de VSF en el Caribe.
Veterinarios Sin Fronteras

CARLES SOLER

Coordinador de proyectos de VSF.
Veterinarios Sin Fronteras

1. QUÉ ES UN PARTENARIADO

El actual sistema de cooperación para el desarrollo, gestionado por Organizaciones No Gubernamentales, se suele fundamentar en relaciones de colaboración entre organizaciones de los países donantes de la ayuda en el Norte con organizaciones de los países receptores del Sur. El *partnership* que se establece entre ambas organizaciones es lo que intentaremos definir y caracterizar en este capítulo, sin olvidar una mirada crítica a las perversiones en las que puede caer el concepto cuando las relaciones se establecen sin una visión política clara o con unos principios éticos laxos. Este capítulo no pretende ser un estudio exhaustivo de todos los tipos de relaciones que pueden establecerse, sino tan sólo un intercambio de opiniones, a partir de la experiencia de VSF en el desarrollo de sus relaciones institucionales con contrapartes del Sur.

Para VSF el partenariado “es una alianza entre organizaciones ideológicamente afines con una visión compartida del desarrollo, que desarrollan estrategias y esfuerzos conjuntos para impulsar la transformación social necesaria para obtenerlo”. Es un encuentro de afines ideológicos, que evolucionan juntos en un proceso de aprendizaje mutuo y en un camino de horizonte compartido. En VSF mantenemos relaciones muy estables con las contrapartes con las que se

desarrolla esta sintonía, de forma que pasamos a ser socios estratégicos, con las ventajas que eso implica para la visión a largo plazo.

En muchos casos, esa visión de la estrategia para el cambio social, ha sido interiorizada por VSF a propuesta de una contraparte. En República Dominicana, los proyectos de bancos ganaderos para mujeres gestionados por Ce-Mujer se han desarrollado como una estrategia valiosa para el cuestionamiento de las relaciones de poder entre sexos. Desde 1993, esta herramienta válida se ha compartido por VSF con otras muchas contrapartes en otros proyectos en el mismo país (Eemur, Cepros, Promus, Cepocs, Incap) y después de 12 años, seguimos colaborando con Ce-Mujer.

Estas organizaciones del Sur o contrapartes varían enormemente en los distintos contextos nacionales, pero en general pueden englobarse en alguno de estos dos grupos:

- a) Asociación de profesionales locales comprometidos con el desarrollo de su país que presta servicios de acompañamiento y asesoría a comunidades de base, generalmente bajo la forma legal de ONG.
- b) Estructuras de segundo grado de las propias comunidades de base, dotadas de más o menos capacidad de ejecución técnica al servicio de su membresía y que funcionan bajo distintos modelos organizativos: cooperativas, asociaciones, federaciones.

Indudablemente se establecen otra diversidad de relaciones con otros tipos de actores, desde dependencias de la administración local, pasando por centros de investigación, universidades, empresas locales de servicios o asesorías, e incluso otras ONG internacionales, pero no caracterizaremos este tipo de relaciones bajo el concepto de partenariado que VSF maneja.

En Uganda, se está trabajando con una cooperativa de servicios (créditos y ahorro) Bululu Multipurpose Cooperative para realizar, con otras contrapartes locales, un Programa de Microcréditos. El trabajar con ella nos ha permitido intercambiar

experiencias respecto a la gestión de créditos y respecto a diferentes visiones que se tienen respecto al instrumento de créditos (por ejemplo, créditos viables frente a créditos sociales).

El partenariado no debe, necesariamente, estar ligado a una relación financiera y no presupone disponer de una capacidad institucional determinada. Sin embargo, la realidad de la cooperación para el desarrollo actual tiende a centrar las relaciones en la ejecución de un proyecto concreto, donde la ONG del Norte aporta recursos y fiscaliza su utilización, mientras que la ONG del Sur los ejecuta en la zona de intervención, con o sin la participación directa de la propia ONG del Norte. En este caso, la capacidad de ejecución de la contraparte del Sur sería un elemento fundamental a la hora de constituir el partenariado, que se vería circunscrito al proyecto a ejecutar.

En Haití, VSF ha trabajado con organizaciones con distintos niveles de desarrollo institucional: INTERVET, una red de agentes veterinarios (productores formados como auxiliares), con una enorme capacidad de respuesta ante emergencias sanitarias, pero menor capacidad de gerencia de fondos de cooperación al desarrollo. Por otra parte, VETERIMED, es una ONG profesional consolidada, con cobertura nacional y capacidad de gestionar programas complejos con fondos internacionales.

La horizontalidad en una relación centrada en la financiación se hace más difícil sobre todo cuando la supervivencia de una organización y su trabajo dependen de la otra, que está en condiciones de incidir sobre los objetivos, forma de trabajar e incluso la dinámica interna de su supuesta aliada. Muchas organizaciones del Sur terminan convirtiéndose en ejecutoras subordinadas de las prioridades definidas por las organizaciones del Norte¹.

Si el partenariado es una alianza política y estratégica de organizaciones civiles para la transformación social, entendemos que debe fundamentarse en algunos principios fundamentales:

- *Respeto a las visiones y formas de hacer del socio. Si las diferencias no pueden superarse con diálogo, acuerdos y flexibilidad, es mejor abandonar la alianza antes que imponer*

criterios en aras de la consecución de unos resultados que han dejado de ser compartidos en concepto o en método. Las organizaciones locales tienen su propia visión y prioridades. No podemos tratarlas como meros ejecutores a nuestro servicio. A la inversa, desde las organizaciones internacionales no tenemos por qué aceptar y asumir todo lo local como prioridad, ya que, como organización social, también tenemos nuestra propia visión del mundo y una definición propia de misión institucional.

- *Equilibrio* en el compartir las cargas de trabajo y las esferas de actuación, en función de los potenciales de cada socio. En general, y aunque hay un porcentaje de tareas compartidas, las organizaciones del Norte y las del Sur tienen espacios específicos de actuación, que suelen ser distintos.
- *Confianza*, la propia de una sociedad de aliados, que unifica esfuerzos hacia el exterior y basa su fortaleza en la solidez de la propia alianza. Las desconfianzas, fisuras y susceptibilidades insumen energía hacia el interior, debilitan la alianza y disminuyen el impacto hacia el exterior. Si la confianza no es un punto de partida o no puede reconstruirse tras una crisis, el partenariado no funcionará con soltura.
- *Transparencia* en el manejo de la información en el interior del partenariado y hacia el exterior de la alianza, de forma que la transparencia se consolide como un elemento de confianza en el interior y una proyección de credibilidad hacia el exterior. Especialmente en los temas de gestión financiera, todas las partes tienen que manejar el mismo nivel de información sobre los presupuestos, los requerimientos, acuerdos, dificultades de consecución o ejecución de recursos, y todos los temas financieros deben poder ser presentados hacia el exterior con claridad.
- *Criticidad* saludable y necesaria entre socios y con el objetivo de crecer y mejorar a través de la reflexión crítica y mutua. Sin esa capacidad de cuestionar y cuestionarse, no será posible la maduración de cada socio y de la propia alianza. Para que así sea, debe partir del respeto y del reconocimiento a la trayectoria personal e institucional de los socios.

No todas estas características están presentes en todos los partenariados, ni siquiera se mantienen estables en la misma alianza, sino que más bien se construyen y se fortalecen en la cotidaneidad de las relaciones. Partiendo de la sintonía ideológica y de una trayectoria institucional que permita vaticinar una relación positiva, el partenariado se desarrolla hacia niveles cada vez mayores de confianza, apertura a la crítica, etc. En muchos casos, las relaciones institucionales se construyen alrededor de las relaciones personales, por lo que la continuidad en los cargos de los recursos humanos termina siendo un elemento de consolidación no sólo de las instituciones en sí mismas, sino de sus relaciones externas.

Algunos vínculos institucionales nacen a partir de una solicitud concreta para la ejecución de un proyecto, otras en el marco de una asistencia técnica, otras por afinidades en objetivos y visión, que llevan a compartir espacios y foros de actuación. Si se pretende que las relaciones con las contrapartes sean alianzas estratégicas y no acuerdos coyunturales, es necesario madurar en el conocimiento mutuo y el compromiso progresivo. Es en el día a día de las relaciones que la ONG del Norte va ganando reconocimiento con una política real de respeto crítico no intervencionista y que la contraparte del Sur va ganando ese mismo reconocimiento por sus relaciones de acompañamiento al proceso de las organizaciones de base, como beneficiarios últimos de los servicios de la cooperación.

En VSF entendemos que es más importante el proceso de identificación y conocimiento mutuo de contrapartes que identificar un proyecto. La contraparte es la aliada a largo plazo, con la que ejecutaremos planes de desarrollo en una zona, cuyos ejes concretos serán definidos junto con la población beneficiaria a cuyo servicio estamos las organizaciones. Los proyectos variarán en distintas zonas y sus ejes evolucionarán para el mismo grupo de base, conforme se vayan superando fases y necesidades. La dimensión y envergadura de los proyectos variará en función de la capacidad de ejecución de la contraparte, que podrá ser reforzada en el marco de cada acción y en función de las necesidades específicas. Por tanto, el criterio de selección de contrapartes está en la esfera de lo político, dando por sentado que en los aspectos técnicos puede haber un crecimiento mutuo y, en muchas ocasiones, compartido con y por otras organizaciones.

En República Dominicana, IDEAC es un aliado estratégico de VSF. Con las distintas cooperativas a las que IDEAC apoya, hemos trabajado en dos provincias distintas y en programas tan diversos como el fomento ganadero, la producción, transformación y comercialización de café orgánico o la problemática de la población migrante. El núcleo es la alianza IDEAC-VSF, pero la experiencia desarrollada por IDEAC en el acompañamiento a cooperativas ha sido compartida con VETERIMED mediante intercambios de experiencias.

Aun en el caso de que el partenariado no esté mediatisado por la transferencia económica, las relaciones pueden ser muy desiguales si los niveles de desarrollo institucional son muy dispares. Pero las desigualdades pueden ser oportunidades de colaboración si no se pierden de vista los principios éticos que deberían regir las relaciones de partenariado. Precisamente estos espacios de asimetría institucional, junto con la especialización de alguna de las dos instituciones, son los que se prestan al desarrollo del fortalecimiento institucional como uno de los ejes o complementos de los proyectos de cooperación.

En Uganda, VSF trabaja con HOSU desde el año 1998. En ese momento HOSU era una asociación de base, sin una estrategia bien definida y con una capacidad limitada en la gestión de los proyectos. Esto supuso que en los primeros años, VSF se tuviera que implicar mucho en la ejecución del proyecto, pero, de forma paralela, se fueron dando instrumentos para aumentar su capacidad organizativa. En la actualidad, HOSU sigue siendo una contraparte pequeña, pero tiene suficiente capacidad de gestión y seguimiento de proyectos y sigue teniendo un compromiso con las comunidades beneficiarias. Y además, HOSU es uno de nuestros aliados estratégicos para implementar un Programa de Producción Agropecuaria en la región teso. Si bien en dicha zona existen otras ONG de mayor envergadura, y tal vez con mayor capacidad de gestión, no son instituciones con una visión de compromiso, de cambio y de manera de entender el partenariado.

2. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN EL PARTENARIADO

Trabajar en el fortalecimiento institucional de las organizaciones locales no sólo es una forma de apoyar la estructuración de la sociedad civil de los países en los que trabajamos, sino que también es una forma de aumentar la capacidad de esa sociedad civil organizada para dar respuesta a las necesidades que identifica o reivindica los cambios políticos para responder a las problemáticas estructurales que generan inequidad y subdesarrollo.

Indudablemente el fortalecimiento es una oportunidad, una oferta que se hace a las contrapartes, no un requisito o una imposición. Así, las inversiones en formación y asesoría sólo serán útiles en la medida en que respondan a la necesidad y demanda de las contrapartes. Incluso en las situaciones de crisis institucional más complejas que VSF ha tenido que enfrentar, si no hay una voluntad real de autocrítica, cambio y reflexión, los resultados serán precarios o nulos.

En Uganda y en República Dominicana, por ejemplo, nos hemos encontrado con contrapartes reacias a incorporar formaciones destinadas al fortalecimiento y no han considerado las recomendaciones propuestas por las diferentes asesorías externas realizadas. A pesar del esfuerzo realizado para mejorar la capacidad organizativa y gerencial de las contrapartes, no se han conseguido los resultados previstos, puesto que ambas contrapartes no veían la necesidad de realizarlo, no le daban la importancia debida... En este caso, posiblemente el error cometido por VSF fue forzar un proceso cuando la contraparte no sentía la necesidad. Lo mejor, tal vez, hubiera sido no continuar con el partenariado por no cumplirse los principios de confianza y criticidad.

Al respecto queremos realizar, al menos, tres apreciaciones:

1. El fortalecimiento institucional y el acompañamiento para el cambio es una labor especializada que no se puede abordar

desde la buena voluntad y el deseo de "apoyar a la contraparte". Sin las herramientas de facilitación y la experiencia necesaria, los procesos de fortalecimiento institucional pueden tener resultados contraproducentes.

2. Antes de plantear un proceso de fortalecimiento institucional a las contrapartes del Sur, las ONG del Norte deberíamos tener suficiente capacidad crítica y de reflexión para identificar nuestras debilidades institucionales y poner en marcha un proceso de fortalecimiento interno.
3. Asimismo, también sería oportuno que estos procesos y acompañamientos de fortalecimiento institucional fueran recíprocos. Es decir, que no sólo se piense que estos apoyos se dan de las ONG del Norte a las contrapartes del Sur, sino que también se pueden dar a la inversa.

3. ESPACIOS DE COLABORACIÓN INSTITUCIONAL

Hay esferas de capacitación técnica, metodológica y gerencial, espacios para el intercambio de experiencias institucional, que pueden hacer aportes valiosos al desarrollo de capacidades locales en una diversidad de ámbitos.

Esta asistencia puede estructurarse colectivamente, como espacios de formación y reflexión sobre temas de interés compartido, o bien como asesorías personalizadas para cada organización, en función de su trayectoria y necesidades concretas.

Respecto al ámbito de colaboración, entendemos que hay una serie de espacios que suelen ser los más demandados por las contrapartes, y que repasaremos brevemente.

3.1. COLABORACIÓN FINANCIERA

En los últimos años hay una tendencia de los donantes a descentralizar la gestión de sus recursos hacia delegaciones en los países de destino, a la vez que los canaliza directamente a través de organizaciones locales. Esta tendencia puede suponer la desaparición paulatina de Organizaciones del Norte que se limitan a hacer

intermediación de los recursos, en algunos casos con costes altos, a favor de las organizaciones del Sur o de aquellas organizaciones del Norte que agreguen algún tipo de valor añadido a los recursos que transfieren, mediante aportes técnicos, de experiencia o de otra naturaleza.

Pero actualmente, el sistema más habitual pasa por la captación de recursos públicos en el Norte por parte de la ONG internacional, que es responsable frente a las administraciones donantes, en algunos casos² con requerimientos de justificación del gasto bastante laboriosos. La contraparte es co-responsable de esta gestión en mayor o menor medida, dependiendo de su capacidad de manejo financiero o de las políticas de intervención de la ONG internacional.

En cualquier caso, lo importante es que la relación de partenariado no se vea mediatisada por la dependencia financiera que muchas contrapartes del Sur tienen de sus homónimas del Norte. En el actual estado de cosas, las ONG del Norte podemos buscar los recursos y ése es nuestro trabajo mayoritario, mientras que las organizaciones del Sur tienen el protagonismo de la ejecución sobre el terreno. Son las dos partes de un trabajo que busca un único objetivo. Para avanzar en la visión del mundo compartida en el partenariado, posiblemente necesitaremos varios programas, proyectos y mucha reflexión, planificación y actuación. Quien aporta los recursos no debería ser un elemento de inequidad o expresión de poder a lo interno de un partenariado maduro.

En la República Democrática del Congo existe una relación de partenariado con GADHOP (Grupo de Apoyo para los Derechos Humanos y la Paz), que se dedica a monitorear y denunciar los casos de violaciones de derechos humanos en esta zona de conflicto y a promocionar encuentros de sensibilización para la paz y la reconciliación. Con esta contraparte no tenemos una relación financiera, sino que se basa en facilitar información para que, desde VSF, podamos difundir y denunciar la situación existente en la región del Nord Kivu, que nos asesoren para trabajar en zonas de conflicto y realizar talleres de reconciliación y resolución de conflictos con las otras contrapartes de la zona.

3.2. COLABORACIÓN TÉCNICA

Durante muchos años en VSF entendimos lo técnico restringido a la producción animal, y sentíamos que nuestra especificidad profesional y experiencia en otras acciones de desarrollo era nuestro mejor aporte al diseño y calidad en la ejecución de los proyectos de cooperación. En aquel contexto, hicimos aportes valiosos a la didáctica de los materiales de formación de promotores/promotoras pecuarios y a la concepción técnica de modelos de producción sostenibles y adaptados a las condiciones locales.

Conforme tuvo lugar nuestra propia maduración institucional, aprendimos de nuestras contrapartes que lo técnico-veterinario estaba lejos de ser lo más importante y entendimos la importancia del fortalecimiento organizativo de los grupos de base, del enfoque metodológico como expresión del enfoque político, de la gestión de herramientas como tales y no como fines en sí mismos (crédito, capacitación...) y otra serie de elementos que, afortunadamente, han venido a enriquecer los aportes que intentamos hacer con el trabajo de nuestra asociación.

Fruto de este aprendizaje, entendemos la colaboración técnica en un marco mucho más amplio, que incluye todas las herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo de campo³, desde las metodologías participativas de diseño y gestión de acciones de desarrollo, la capacitación creativa y didáctica basada en los principios de la educación popular, facilitación y acompañamiento de los procesos internos y la consolidación de las organizaciones de base, la resolución de conflictos, las dinámicas de animación, pero también la gestión sostenible y social de los créditos, o la capacidad de acompañar la realización participativa de estudios de viabilidad, mercado o el diseño de estrategias de comercialización. Todos éstos son instrumentos que en VSF hemos adquirido de la colaboración con muchas de nuestras contrapartes en el Sur con niveles de institucionalidad altos. Tras sumar nuestra propia experiencia, intentamos traspasar estas capacidades a otras organizaciones con menor trayectoria.

En Cuba, VSF mantiene un partenariado estratégico con la ACPA desde 1995, Asociación Cubana de Producción

Animal. Su especialización y el alto nivel técnico de sus profesionales no dejó muchos espacios para la colaboración técnica-veterinaria de VSF. Sin embargo, desde el 2002, se inició un proceso de formación del personal de la ACPA en metodologías participativas, que ha supuesto una auténtica revolución interna y de la proyección de ACPA hacia los criadores.

3.3. COLABORACIÓN GERENCIAL

En VSF entendemos que la capacidad de ejecución de una organización no es un criterio de selección. Escogemos socios por su visión política, la calidad de su acompañamiento a los procesos locales y el compromiso real con el desarrollo. La capacidad de gestión puede aumentarse, pero el compromiso es difícil de generar. Para VSF las habilidades gerenciales de las contrapartes deben ser proporcionales a la envergadura del proyecto o de la acción, a la vez que el propio proyecto es un oportunidad para aumentarlas, de cara a futuras acciones de mayor magnitud.

El apoyo gerencial pasa por optimizar las capacidades de planificación y autoevaluación (incluyendo la propia formulación y monitoreo de proyectos y programas de desarrollo), el manejo contable, administrativo y financiero, el desarrollo de procedimientos que operativicen el trabajo, la gestión de los recursos humanos y todo aquello que aumente la capacidad de canalizar recursos eficazmente.

En Bolivia, tras una previa identificación de necesidades gerenciales y a propia petición de las contrapartes bolivianas, desde la Coordinación Regional de VSF en Bolivia se está implementando un proyecto de fortalecimiento institucional, cuyos beneficiarios directos son las propias contrapartes bolivianas y que aborda 4 líneas de acción: (1) Capacitación de las direcciones institucionales (dirección participativa, marco legal de las ONG en Bolivia, diseño y gestión institucional, planificación estratégica y planificación operativa); (2) Capacitación de los administradores (instrumentos presupuestarios, marco legal tributario de las ONG en Bolivia); (3) Capacitación de los técnicos (metodologías participativas, diagnósticos, modelos de producción

y comercialización, seguimiento y monitoreo) y (4) Taller de soberanía alimentaria, como línea de acción más política con el objetivo de realizar un análisis conjunto para debatir el enfoque de soberanía alimentaria y definir estrategias para incorporar dicho enfoque a planes de acción futuros (modelos de producción, accesos a los recursos, relación con los mercados e incidencia política).

3.4. TEJIENDO REDES

En ocasiones, VSF es la intermediaria de algunas de estas habilidades, pero en muchos casos es simplemente la facilitadora del encuentro entre contrapartes para compartir experiencias y capacidades, de forma que el fortalecimiento institucional se materializa en estos intercambios. No sólo estamos hablando de una acción puntual de intercambios de experiencias entre organizaciones, sino de facilitar o fomentar la creación de redes de organizaciones con intereses comunes, que se puedan complementar entre sí o donde se creen sinergias.

El hecho de trabajar con un marco muy estable de contrapartes del Sur también facilita que las redes de colaboración, que se establecen entre contrapartes, sean asimismo estables. La estructura orgánica descentralizada en Coordinaciones Regionales, con la que trabaja VSF, también facilita la creación y consolidación de estos vínculos, donde en muchas ocasiones nos limitamos a poner en contacto organizaciones con capacidades complementarias o a organizar sesiones formativas facilitadas por uno de los socios locales, por personal de la Coordinación Regional de VSF o por personal externo especializado. Otra ventaja de las redes es la priorización de necesidades y la definición conjunta de áreas de formación e intercambio, en el marco de planes de desarrollo institucional elaborados colectivamente.

En Guatemala, se ha creado una Mesa Nacional de Soberanía Alimentaria formada por una diversidad de agentes sociales (asociaciones de campesinos, técnicos, ONG guatemaltecas e internacionales), donde VSF participa, cuyos objetivos son crear una red de alerta para denunciar casos que

vulneran el derecho a la alimentación, el derecho a la soberanía alimentaria (acceso a tierras, acceso a semillas, etc.) y sensibilizar a la sociedad civil (consumidores) para un consumo responsable y viable.

3.5. DEBATE, REFLEXIÓN Y ACCIÓN POLÍTICA PARA EL CAMBIO

El aporte de VSF en esta área está más en la creación de espacios de encuentro que permitan a las contrapartes levantar el punto de mira sobre la gestión cotidiana. Entendemos que una de las ventajas de nuestra participación, relativamente distante de la ejecución cotidiana, permite mantener el ángulo suficiente para cuestionar la utilidad de cada una de las acciones.

Más allá de la valoración crítica y política de la utilidad de las acciones, se intenta generar espacios de encuentro y acción conjunta sobre las políticas locales e internacionales generadoras de desigualdad. El papel de VSF es de catalizador de las reacciones locales, de alimentar las iniciativas que se generen en las propias contrapartes. No creemos en la composición de las agendas de desarrollo e incidencia del Sur desde el Norte.

Al respecto aún nos queda mucho por aprender y crecer, pero en este crecimiento se deberían romper ciertos moldes establecidos e intentar, por ejemplo, incorporar en los programas de cooperación del Sur la incidencia política en el Norte. De nada sirve realizar acciones en el Sur para una transformación social si ésta no se fomenta, no se realiza en el propio Norte.

4. LA POBLACIÓN BENEFICIARIA DE LOS PROYECTOS DE PARTENARIADO ENTRE ONG

¿Cuál es el papel de las comunidades de base en este partenariado que hemos descrito? Aun en el caso de que la contraparte sea una estructura de segundo grado de los grupos de base, como una federación o la central de una cooperativa por distritos, la verticalización de la estructura supone el alejamiento de los socios/socias de base o preceptores del servicio de acompañamiento y asesoría.

El partenariado debe ser una alianza en beneficio de un sector social particular definido previamente, de un determinado sector social en una cierta zona geográfica. Hemos dicho que lo importante es seleccionar contrapartes con una visión del desarrollo armónica con la nuestra, ya que siempre podemos aumentar su capacidad de ejecución mediante el fortalecimiento institucional. El siguiente paso es definir qué es exactamente lo que haremos, si eso se enmarca en un proyecto, si se centra un sector o área geográfica determinada o si excede esa esfera para abarcar el ámbito de la incidencia política. Aquí es donde la definición corresponde a la población beneficiaria y a sus organizaciones de base.

Las ONG plasmamos las aspiraciones y visiones de la población en planes de trabajo financierables y ejecutables en plazos concretos. Nuestra labor es ir acompañando el proceso de desarrollo que la comunidad beneficiaria visualiza en su futuro y con su modelo de desarrollo, sin imponer nuestras visiones ni interpretar o mediatizar sus aspiraciones. El papel de las ONG está en la facilitación externa y nunca puede confundirse ni usurpar el liderazgo interno de las propias organizaciones de base.

Sin embargo, queremos llamar la atención a los extremismos, incluso en los conceptos de participación. No todo lo que diga la comunidad de base es necesariamente bueno. No todos los representantes de las comunidades de base son interlocutores válidos y legitimados por el colectivo. No todas las visiones están recogidas si no se hace un esfuerzo consciente de recopilar los aportes de todos los sectores y actores, especialmente las mujeres. Desde las ONG tenemos que hacer un doble esfuerzo, por una parte para garantizar que todas las visiones son tenidas en cuenta y por otra parte, intentar enriquecerlas con un aporte externo humilde y respetuoso. No se trata de imponer nuestra visión, sino de aportar algo desde otro ángulo que las comunidades de base no tienen, asumiendo que nuestro papel no es el de conducir a los beneficiarios desde el paternalismo. A la vez tenemos que evitar exagerar nuestro papel de interlocutores, sin caer en el error de interpretar en demasía, hasta el punto de dejar de ser altavoces de las propuestas de las comunidades para pasar a ser quienes hacen las propuestas.

Igualmente y durante la ejecución de los proyectos, el esfuerzo debe ser de nuevo visibilizar todas las opiniones en relación a los avances, los problemas, las ventajas, la adecuación a la visión original, etc. Las comunidades deberían participar en la ejecución de una forma protagónica, como un paso previo a la autogestión. Nuestro papel es garantizar que así sea.

5. RIESGOS Y PERVERSIONES DEL PARTENARIADO: ANÁLISIS CRÍTICO DEL MODELO

Esta concepción teórica del partenariado no siempre se manifiesta así en la práctica, por lo que consideramos necesario un análisis y reflexión sobre algunas de las realidades que pueden encontrarse al establecer relaciones de partenariado.

5.1. IMPOSICIÓN DE MODELOS DE DESARROLLO Y RELACIONES

No es nada nuevo afirmar que desde los países del Norte se han impuesto una serie de modelos sociales, políticos y económicos a los países del Sur. Esta imposición y, a veces, injerencia, se hace desde los mismos gobiernos, desde los organismos internacionales (imponiendo Programas de Ajustes Estructurales que priman los balances económicos frente a los beneficios sociales), pero también lo hacemos desde las ONG del Norte, bien de una manera inconsciente, fruto de la ignorancia, o de manera consciente desde la prepotencia. Ambas situaciones son igualmente preocupantes, ya que no es la intención, sino las consecuencias, las que cuentan para el Sur cuando interferimos en su forma de trabajar.

Desde las mismas ONG estamos imponiendo unos modelos organizativos y asociativos, unos modelos de democracia local o gobernabilidad, unos modelos productivos y económicos a partir de los proyectos de cooperación, y éstos han sido asumidos por las contrapartes del Sur. Y ello se ha hecho ignorando e incluso despreciando las estructuras organizativas y sociales existentes en los mismos países del Sur. Demasiadas veces se habla de una sociedad civil del Sur como si ésta no hubiera existido antes o como si ésta

necesitara del apoyo de las ONG del Norte para ser fortalecida. Es evidente que, debido a procesos de desestructuración, puede ser necesario este fortalecimiento de la sociedad civil del Sur, pero también se deben conocer y respetar las estructuras sociales existentes, así como comprender su visión de desarrollo, de democracia, de sostenibilidad, etc. A este respecto, sería importante definir lo que entendemos por fortalecimiento de la sociedad civil y si, al final, lo que realmente estamos definiendo es un modelo de sociedad civil que sólo sigue las directrices occidentales.

En la región del Nord Kivu (República Democrática del Congo) estamos trabajando con tres contrapartes (ACUCOBA, ASSOPELKA y APRONUT) desde el año 1994. Desde el punto de vista de capacidad organizativa las podríamos considerar como asociaciones débiles, ahora bien estas asociaciones han seguido funcionando y ofreciendo servicios a pesar de encontrarse en una zona que ha vivido, desde el año 1996, dos guerras de liberación, la presencia de grupos rebeldes, saqueos de la población, etc., y todo ello sin apenas apoyo técnico y financiero. Esto nos demuestra que en la región del Nord Kivu existe una sociedad civil potente que ha sabido crear una red social para hacer frente a esta grave situación, pero, eso sí, tal vez no sepan expresar sus planificaciones mediante un marco lógico o realizar un control financiero según los requisitos de los cofinanciadores. Es más, según los criterios de viabilidad y de gestión de proyectos definidos por las instituciones financieras e, incluso, por nosotras mismas (ONG del Norte), estas asociaciones serían consideradas como inviables, pero, por contra, han demostrado una resistencia delante de un contexto difícil, cosa que ninguna de las ONG del Norte hubiéramos sido capaces de resistir.

No siempre existe una relación de horizontalidad en el partene-
nariado; más bien existe una relación de subordinación donde la ONG del Norte marca las directrices a las contrapartes del Sur por el simple hecho de ser quien facilite la financiación del proyecto. Y muchas de estas directrices vienen marcadas por las propias polí-
ticas de cooperación de las instituciones financieras. Directrices

que definen y marcan con qué tipo de contrapartes locales se debe trabajar y que, en cierta medida, obligan a dichas contrapartes a modificar su gestión organizativa, financiera, etc.

No deja de ser paradójico que, precisamente, sean las ONG del Norte quienes pretendan implementar modelos productivos, económicos, etc., sostenibles cuando, precisamente, el modelo de producción y consumo occidental es el menos viable.

5.2. IMPACTOS REALES EN LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Si partimos de la definición realizada de partenariado (alianza entre organizaciones que desarrollan estrategias y esfuerzos conjuntos para impulsar la transformación social) se debería valorar si, realmente, se están consiguiendo avances respecto a esta estructuración de la sociedad civil (tanto del Norte como del Sur), para responder a las problemáticas estructurales que generan inequidad y subdesarrollo.

O, por el contrario, si lo que se está fomentando es la creación de una nueva clase media con un cierto compromiso social, pero poco cercana a la realidad de su comunidad o su país. Y ése es un riesgo tanto en el Norte como en el Sur, que las ONG se transformen en meras agencias de financiación de proyectos de desarrollo, cuyo primer objetivo sea la sostenibilidad de la estructura y que se conviertan en una nueva fuente de empleo.

5.3. REPRESENTATIVIDAD SOCIAL DE LAS ONG

Cuando se habla de ONG siempre se definen como representantes de la sociedad civil. Y realmente deberíamos reflexionar sobre el nivel de representatividad que las ONG del Norte tenemos en la sociedad civil y, también, a quiénes representan las organizaciones del Sur.

Caemos en el riesgo de asociarnos con ONG del Sur que pertenecen a una clase elitista que, sin apenas conocer las realidades de las comunidades más pobres y marginadas, se atreven a proponer modelos de cooperación y diseñan planes de desarrollo sin tener en cuenta a la comunidad beneficiaria.

Sin querer llegar a posiciones extremas, sí que es necesario confesar que siguen existiendo ONG de oficina (del Norte y del Sur), que elaboran proyectos usando documentación teórica, contratando a expertos de marco lógico, pero que no realizan identificación alguna de las comunidades beneficiarias y cuyo único objetivo es acceder al mayor número de agencias financieradoras. Con esta manera de actuar, lógicamente, lo único que se hace es imponer a las comunidades beneficiarias un proyecto que no conocen y donde no han participado en su elaboración. El resultado de este proyecto es evidente: el fracaso.

5.4. RELACIONES ENTRE LAS ONG Y LOS MOVIMIENTOS SOCIALES

En los últimos años han aparecido una diversidad de movimientos, fruto de un descontento social como respuesta a la aplicación de políticas y economías neoliberales, y también fruto de que existe un importante colectivo social que no se siente representado en las estructuras formales de sociedad civil existentes.

A estos nuevos movimientos las ONG, en general, no hemos tenido suficiente capacidad de reacción o de visión para poder interpretarlos y para poder crear alianzas estratégicas o partenariados con ellos frente a un objetivo común. Incluso algunos de estos movimientos sociales son reacios a según qué colaboración con las ONG, por considerarnos transmisores de los modelos neoliberales, con poca capacidad de crítica y de innovación.

6. CONCLUSIONES

El modelo de partenariado entre ONG del Sur y del Norte es valioso, pero deberíamos ser capaces de enriquecerlo con otros tipos de colaboración, no sólo en el marco del fortalecimiento de la capacidad de gestión, sino en la visión y acción conjunta para el cambio.

Possiblemente es momento de ir rompiendo esquemas respecto al concepto tradicional de partenariado. Un partenariado que no busque tan sólo la ejecución de un proyecto o que se interese por el verdadero impacto de dicho proyecto, sino un partenariado que

promueva un tejido o red social formado por asociaciones, movimientos, organizaciones comprometidas para una transformación social. Y en este partenariado no estamos hablando sólo de una alianza entre ONG, sean del Norte o del Sur, sino que sería necesario promocionar o fomentar alianzas entre movimientos sociales (campesinos, indígenas, antiglobalización... sean del Norte o del Sur), entre cooperativas, ONG, asociaciones, etc. Y posiblemente donde, esta vez, se le dé más protagonismo a la sociedad civil del Sur y que sea desde el Sur donde se definan las líneas estratégicas para ese cambio.

NOTAS

1. Otra cosa es cuando la propia ONG del Norte se convierte en ejecutora subordinada de las políticas de desarrollo de sus propios financiadores, mayoritariamente públicos y sujetos a los intereses de las administraciones donantes más que a las necesidades de la población meta. En este caso, la organización del Norte arrastra a la del Sur en esta subordinación.
2. En concreto, la mayoría de la cooperación española, tanto descentralizada como de la AECI.
3. Ésta es una clasificación utilizada para este trabajo, que circunscribe lo técnico al nivel de campo y desglosa en otro acápite lo que hemos llamado gerencial, que claramente también pertenece a la esfera de lo técnico si lo contrapone mos a la esfera de lo político.