

ActionAid International

MARCO DE POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

DE ASOCIACIÓN INTERNACIONAL

1. Introducción

ActionAid es una organización no gubernamental internacional de desarrollo con la visión, misión y mandato de contribuir a erradicar la pobreza e injusticia que sufren los grupos de pobres y excluidos en el mundo. Registrada en La Haya, Países Bajos, como una organización basada en la membresía internacional, ActionAid International ahora trabaja en 50 países en África, Asia, América y Europa. El trabajo de ActionAid generalmente se categoriza en tres productos esenciales: empoderar a las personas con derechos para que los reivindiquen con el propósito de tener una vida digna; movilizar la solidaridad entre ciudadanos y la sociedad civil para actuar en contra de la pobreza; e influir y cambiar las políticas y prácticas de los individuos e instituciones que ejercen poder e influencia sobre los pobres y excluidos resultando en desventajas y exclusión para ellos.

Un principio esencial del enfoque de ActionAid es el trabajo en asociación. La asociación es una estrategia global y necesaria que atraviesa regiones geográficas y diferentes niveles (desde el local hasta el internacional, proyectos y programas) en los cuales el trabajo de misión de ActionAid es facilitado e implementado.

El desarrollo de este marco de políticas siguió una revisión en toda la organización de las políticas y prácticas de asociación encargada por el Director Ejecutivo en 2006/7. La revisión tuvo como meta informar a la organización sobre la efectividad de las asociaciones y la identificación de vacíos en las políticas y prácticas que limitan la optimización del impacto a todo nivel desde lo local hasta lo global. De manera colectiva, fue la respuesta del Equipo Internacional Gerencial a un compromiso para mejorar la calidad de nuestros programas, los cuales dependen efectivamente de la calidad de nuestras relaciones con nuestras bases primarias y otros interesados externos en la medida en que la organización se esfuerza por aumentar la efectividad, influencia e impacto de su trabajo en todos los niveles. Los contenidos de este documento se han formulado a partir de las recomendaciones que surgieron de los vacíos y retos que fueron identificados en el informe *Revisión de Asociación en ActionAid International*, febrero de 2007.

2. Metas, alcance y aplicación del marco de políticas y prácticas de asociación

Así como se resaltó anteriormente, trabajando con y en asociación con otros es una estrategia esencial de la ambición firme de ActionAid y una estrategia para contribuir a lograr equidad y justicia social en la lucha para eliminar la pobreza.

Históricamente, los socios principales de ActionAid fueron comunidades locales a nivel generalizado y nuestra meta era principalmente complementar los gobiernos. Desde mediados de la década de 1990, a medida que cambiamos nuestro enfoque principal de proveer servicios a los pobres y excluidos hacia atender la negación y violaciones de derechos como las causas raíz de la pobreza, el catálogo y perfil de nuestros socios se ha diversificado. Hemos reconocido el papel esencial de otros actores, tales como movimientos sociales, coaliciones y alianzas nacionales, instituciones académicas y políticas, activistas y grupos de interés y otros tipos de ONGs locales y nacionales, uniendo fuerzas para luchar y eliminar la pobreza. La diversidad de aliados y socios ha enriquecido nuestro trabajo, pero también lo ha hecho más complejo y exigente en torno a la construcción relaciones de apoyo mutuo.

ActionAid reconoce la primacía de la agencia de los titulares de derechos de los pobres y excluidos, ciudadanos, movimientos de justicia social y otros actores de la sociedad civil en la lucha para eliminar la pobreza y la injusticia. Reconocemos que la **calidad de nuestras relaciones** con personas y comunidades pobres, con nuestros socios y aliados es fundamental para el éxito de nuestra misión.

Por lo tanto, este marco de políticas de asociación se ha desarrollado para apoyar y aumentar la calidad de nuestras relaciones y para asegurar la rendición de cuentas de manera mutua en nuestras sociedades. Es el resultado de un proceso de dos años de duración el cual inició con una revisión de nuestras asociaciones a lo largo de la organización en 2007 y la identificación por parte del equipo del Director Internacional de la necesidad de un marco de políticas de asociación como prioridad esencial para 2008. La política se benefició de la revisión e insumos de varios miembros del personal de los programas nacionales, regiones, temas y funciones, socios y afiliados, así como la revisión de políticas y prácticas de otras organizaciones. La política ha sido revisada y respaldada por el Equipo Gerencial Internacional y fue aprobada por la Junta Directiva Internacional en la reunión de diciembre de 2008.

El marco de políticas de asociación tiene como meta el establecimiento de principios esenciales para procesos de asociación y la orientación de prácticas en nuestro trabajo en los niveles local, nacional e internacional. Tiene como objetivo promover

asociaciones estratégicas y efectivas con las comunidades pobres y excluidas y sus instituciones, movimientos sociales y organizaciones, redes, coaliciones y alianzas de ciudadanos y de la sociedad civil.

Alcances y limitaciones

Este marco de políticas de asociación tiene como intención ser aplicable en nuestro programa, política y trabajo de campaña dentro de todas las partes de la organización (incluyendo programas nacionales, regiones, temas, funciones, asociados y afiliados) de quienes se espera el cumplimiento, seguimiento y uso de este marco para desarrollar sus propias políticas y procedimientos de asociación pertinentes en el contexto en donde esto sea necesario, particularmente en los programas nacionales. Equipos temáticos y funcionales de la Secretaría Internacional pueden considerar que este marco de políticas sea adecuado en sí mismo para encausar su trabajo con sus socios.

Este marco de políticas provee líneas directrices y ha identificado áreas no negociables y estándares esenciales que deben cumplirse. También provee lineamientos que emanan de nuestra visión, misión, valores y lecciones a partir de la práctica dentro de la organización y en otros lugares en los procesos de selección de asociación, desarrollo y administración.

Este marco de políticas está enfocado principalmente en organizaciones no estatales y no lucrativas de ciudadanos y de la sociedad civil. Algunos programas y personal nacionales ven y tratan a los gobiernos, donantes e iniciativas de desarrollo financiadas por el sector privado como socios, de la misma manera que ven y tratan a los socios de la sociedad civil pobres y excluidos, locales, nacionales, regionales e internacionales. Mientras no haya ninguna disensión con respecto a la importancia del desarrollo de relaciones estratégicas con gobiernos, donantes, corporaciones y organizaciones lucrativas para influenciar y movilizar recursos, hay tipos de asociación diferentes a los que tiene ActionAid con los pobres y excluidos y con las organizaciones de los ciudadanos y la sociedad civil que se enfocan en el fortalecimiento de su poder colectivo y agencia para actuar a favor de la realización de los derechos humanos, justicia social y la igualdad. Los principios, políticas y lineamientos para la relación estratégica con las instituciones del Estado, incluyendo gobiernos, compañías lucrativas y corporaciones serán cubiertas por políticas separadas.

3. Asociación con ActionAid – Definición y fundamento

Considerando que existen diversas definiciones e interpretaciones de una asociación, ActionAid sostiene que:

‘Una asociación es la relación de igualdad entre entidades, basada en el respeto mutuo, complementariedad y rendición de cuentas en donde los valores, propósitos, metas y objetivos compartidos son claros y reconocen la autonomía de las entidades.’

No todas las relaciones entre dos organizaciones o entidades pueden describirse como una asociación a pesar de que se conviertan en una asociación progresivamente. En el continuum de relaciones que conducen a una asociación, el rango varía desde relaciones de contratación, de colaboración y hasta de establecimiento de redes.

ActionAid reconoce una asociación tanto como un proceso dinámico así como una relación. Una relación de asociación puede o no implicar la transferencia de dinero. Es común que sea una relación de más larga duración (un año o más) permitiendo el tiempo para desarrollar y profundizar la relación para el logro de metas, objetivos, programas y proyectos compartidos. Una asociación implica la transferencia o intercambio no solamente de fondos sino también de solidaridad, personal, ideas, aprendizaje y una relación extendida (por ejemplo: a los socios de los socios) etc. Una asociación se fundamenta en un acuerdo documentado, el cual precisa las obligaciones contractuales, independientemente de que ActionAid provea fondos o no.

Una relación no es una asociación si no hay metas u objetivos compartidos o si la relación está solamente enfocada en una actividad y no tiene ningún programa o proyecto con metas y objetivos compartidos. Tampoco es una asociación si ActionAid solamente obtiene conocimientos y servicios de individuos o instituciones. Tales relaciones simplemente son contractuales. Una organización que colabora con ActionAid solamente una vez (por ejemplo: organizaciones pares, grupos de interés), pero que no tiene ningún contrato formal con ActionAid y no existe transferencia de fondos entre las dos organizaciones, se encuentra en una relación de alianza con ActionAid.

¿Porque asociarse?

Las asociaciones con los pobres y excluidos y con sus comunidades, organizaciones y movimientos y organizaciones ciudadanas y de la sociedad civil son un imperativo tanto **normativo** como **operativo**.

Razones normativas: la búsqueda de asociación con los pobres y excluidos radica en nuestra creencia y reconocimiento que la pobreza e injusticia no pueden erradicarse,

así como la dignidad y los derechos humanos no pueden asegurarse, sin la agencia activa y las acciones de los titulares de derechos pobres y excluidos. Nuestra razón normativa para las asociaciones también se fundamenta en una agenda transformativa que fortalece nuestra creencia y reconocimiento de los papeles diferenciados de los ciudadanos y la sociedad civil y sus organizaciones en protestas, luchas, acciones ciudadanas y otros medios alternativos de erradicar la pobreza, la injusticia, la desigualdad y la exclusión. Finalmente, nuestra búsqueda de asociaciones también refleja nuestro papel facilitador y de apoyo y contribución al desarrollo de los esfuerzos y acciones de las personas para asegurar la dignidad, los derechos humanos y la seguridad integral.

Razones operativas: Nuestras razones operativas para la búsqueda de asociación son ser más efectivos y eficientes para maximizar el impacto de nuestro esfuerzo colectivo. Creemos que:

- Los socios, con su conocimiento especializado y proximidad, conocimiento y relaciones “locales” agregan calidad complementaria y valor a nuestros esfuerzos combinados. En la mayoría de los casos, están mejor ubicados para realizar proyectos y programas.
- La tarea de erradicar la pobreza, exclusión, desigualdad e injusticia es enorme. Por medio del trabajo con otros podemos lograr mucho más y esperar resultados mejorados.
- Algunos proyectos y programas, sea debido a factores sociales, políticos u organizativos, son realizados más adecuadamente por grupos activistas de la sociedad civil y los movimientos sociales, utilizando el apoyo técnico y financiero y la solidaridad de ActionAid.

4. Principios y prácticas rectores de ActionAid sobre asociaciones

4.1 Principios globales:

- a) Un rasgo distintivo de los programas de ActionAid a nivel global es el compromiso a largo plazo a las asociaciones con organizaciones de titulares de derechos pobres y excluidos.
- b) Principio de complementariedad: Todas las asociaciones deben contribuir claramente con las estrategias internacionales, nacionales, temáticas y funcionales de ActionAid. Consecuentemente, las asociaciones tienen como objetivo contribuir a la erradicación total de la pobreza y la injusticia, identificando como metas las causas estructurales de la pobreza en todos los niveles.
- c) ActionAid promueve un enfoque basado en los derechos humanos en su estrategia de lucha y erradicación de la pobreza. De manera ideal, los socios de ActionAid deben de compartir este enfoque, o al menos, acordar que la programación de las actividades a llevarse a cabo dentro de la asociación esté claramente diseñada e implementada en congruencia con el enfoque de derechos.
- d) Las asociaciones deben identificar los beneficios mutuos, tanto para las organizaciones socias como para ActionAid. Los beneficios mutuos deben fortalecer el impacto de nuestro trabajo para erradicar la pobreza y la injusticia. Las asociaciones deben percibirse como alianzas para la acción conjunta hacia una meta común – no solamente en relación a un proyecto específico, sino también en un nivel más estratégico.
- e) Todas las partes deben reconocer que una asociación entre dos organizaciones implica diferencias en recursos, información y poder. La adherencia a principios de respeto mutuo, equidad, justicia y rendición de cuentas mitigan el mal uso y abuso de poder, lo cual tiene el potencial de descarrilar la asociación.
- f) Las asociaciones deben de resaltar y demostrar (en el acuerdo de asociación) la importancia del diálogo, la rendición de cuentas, la transparencia y la autonomía.
- g) ActionAid está nutriendo organizaciones nacientes de titulares de derechos. Las asociaciones deben tener como meta apoyarles para que se conviertan en organizaciones autónomas y sostenibles que tengan su propia identidad y que no sean réplicas de ActionAid.
- h) Mientras algunos socios inicialmente serán fuertemente dependientes de ActionAid (técnica y financieramente), se recomienda que los países, temas y funciones desarrollen la capacidad y sostenibilidad de las asociaciones para reducir su dependencia en ActionAid.

- i) La construcción mutua de capacidades es un componente del proceso de desarrollo de la asociación. Es un elemento clave en el enfoque de ActionAid para la construcción de asociaciones, especialmente con organizaciones de titulares de derechos.
- j) En donde ActionAid escoge trabajar en asociación con organizaciones intermediarias para llegar a los titulares de derechos pobres y excluidos y a sus organizaciones y movimientos (especialmente en proyectos DA/DI administrados de manera asociada), ActionAid debe de estar en una posición de establecer conexión directamente con los titulares de derechos pobres y excluidos y su comunidad. De esta manera pueden mantener una relación triangular entre los pobres, el socio y ActionAid. En otras palabras, una asociación no debe distanciar o privar a ActionAid del contacto y la relación directa con titulares de derechos pobres y excluidos.
- k) Todos los socios deben compartir el compromiso de ActionAid a la rendición de cuentas y a la transparencia. La asociación debe de detallar explícitamente la manera en la que se realizará la rendición de cuentas con los titulares de derechos pobres y excluidos y la información que se proveerá para demostrar la transparencia.
- l) Todos los socios deben de respetar y compartir el compromiso de ActionAid a los derechos de la mujer y políticas feministas. En donde ese compromiso no está acordado, el acuerdo de asociación debe de incluir actividades e hitos específicos para la integración de los derechos de la mujer en la programación y el liderazgo femenino dentro de la organización socia.
- m) Mientras el alcance de la asociación formal está limitado a un marco temporal específico de actividades de proyecto conjuntas, las relaciones y la solidaridad mutua de las partes frecuentemente se extienden más allá de ese período. ActionAid facilitará la realización de redes e intercambios de experiencias entre las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en campos relacionados.
- n) Mientras se trabaje en asociación, ActionAid estará consciente de la necesidad de mantenerse visible mientras extienda el perfil de temas y acciones clave por parte de los titulares de derechos / asociados dentro de los espacios públicos creados. ActionAid no debe de utilizar el espacio solamente para aumentar su propio perfil a expensas de aumentar el perfil de los problemas y de nuestros socios. El espacio de apalancamiento y la voz colectiva con los socios son elementos críticos para asegurar el equilibrio en las relaciones de poder.
- o) En algunos momentos, ActionAid será buscado como socio por otras organizaciones (por ejemplo: en campañas, coaliciones, alianzas globales, etc.). Los principios de esta política se aplicarán en nuestra decisión de unir a las agrupaciones como socios.

4.2 Selección de socios:

De acuerdo con los lineamientos de la estrategia internacional de ActionAid, siempre buscaremos trabajar en asociación con otros para una mayor sinergia e impacto. Sin embargo, en ciertos casos, trabajaremos solos o directamente cuando ello permita mayor eficiencia o efectividad o en donde no podamos identificar socios que compartan nuestra misión, principios y metas (por ejemplo: nuestro trabajo directo con los pobres y excluidos o el compromiso con el gobierno y los donantes). Los dos objetivos directamente relacionados del trabajo en asociación como forma de maximizar el impacto potencial y como obligación mutua y contractual son distintos, pero se aplican mutuamente en la determinación de los criterios de selección de los socios.

ActionAid se asociará con:

- i. Grupos, organizaciones, redes, alianzas, coaliciones o movimientos, legalmente registrados o no, que tengan estructuras y prácticas claras y transparentes de dirección y administración. En el caso de las organizaciones que no están legalmente registradas, pero que son reconocidas por sus bases populares, o en donde el contexto político dificulte el registro de las organizaciones con las que se quiera asociar, ActionAid puede asociarse por medio o en conjunción con otras organizaciones legalmente registradas. Para las organizaciones nacientes que nutrimos para asociaciones a largo plazo, el reconocimiento y apoyo de los titulares de derechos serán prerequisites. En estos casos, los procesos de asociación deben incluir acciones que les permiten obtener reconocimiento y legitimidad legal y moral.
- ii. Las organizaciones que sean compatibles con ActionAid y cuando exista apoyo mutuo para sus visiones, valores, misión, metas, objetivo y enfoque.
- iii. Las organizaciones que tengan un enfoque claro en torno a la pobreza, los derechos humanos, la desigualdad y/o justicia social y que sean compatibles con el enfoque basado en derechos de ActionAid.

ActionAid no se asociará con:

- i. Organizaciones individuales o familiares para el beneficio privado; organizaciones de partidos políticos para beneficios partidarios; organizaciones lucrativas y compañías que distribuyen dividendos a sus miembros y accionistas;
- ii. Cualquier entidad que tenga como meta beneficios personales, la promoción exclusiva de una adherencia política o religiosa o que pretenda realizar actividades ilícitas;
- iii. Las organizaciones que no estén dispuestas a priorizar los derechos de la mujer y la igualdad de género y/o sean públicamente conocidas por oponerse a ello; así como organizaciones homofóbicas, racistas, comunales o que se sepa que han utilizado la costumbre, la raza, la cultura, la etnia y/o la religión para violar/negar los derechos de los grupos excluidos.

5. Requerimientos, estándares y procesos esenciales

5.1 Criterios mínimos para la asociación

Desde el inicio un socio de ActionAid debe cumplir los requisitos mínimos siguientes para satisfacer los estándares legales y de rendición de cuentas de acuerdo con los Sistemas de Rendición de Cuentas, Aprendizaje y Planificación de ActionAid (ALPS) y el Marco de Administración Financiera Global:

- a) El socio debe de tener un propósito y metas claramente articuladas, así como una estructura de toma de decisiones transparente y solvente, en la que el socio es una organización intermediaria madura; debe tener una junta directiva, un equipo gerencial, una estructura organizativa, valores claramente enunciados, visión, misión, estrategia y planes anuales, políticas y procedimientos escritos sobre organización financiera y políticas de personal, una dirección física reconocida y una oficina. En el caso de una organización naciente auspiciada por ActionAid, el reconocimiento y la aceptación por parte de los titulares de derechos son críticos y el proceso de desarrollo de asociación y la construcción de capacidades deben facilitar que el socio adquiera los requisitos anteriores.
- b) La constitución, existencia, misión y operación de la organización deben de estar dentro del marco legal vigente en el lugar específico de operación. En donde el Estado ha criminalizado o declarado como ilegales algunas de las actividades de un socio, se debe de realizar un análisis de riesgo y planes de mitigación de impacto negativo sobre ActionAid antes que se tome cualquier decisión sobre la asociación.
- c) El grupo u organización que busque asociación que implique financiamiento debe de tener al menos un año de operación y experiencia y de preferencia con capacidad de demostrar/proveer cuentas limpias auditadas o referencias de otros financistas institucionales. Para organizaciones nuevas, estos requerimientos se cumplirán durante la fase de pre-asociación.
- d) El grupo u organización debe de tener métodos, medios y un lugar para ofrecer información y rendición de cuentas abiertas, básicas y actualizadas (por ejemplo: informe anual).

- e) En donde el financiamiento de ActionAid es parte del acuerdo, el grupo u organización debe de tener una cuenta bancaria o los fondos deben de canalizarse por medio de la cuenta bancaria de otra organización legalmente registrada y auditada exitosamente con un contrato legal claro.
- f) El socio debe de tener bases y comunidades con las que trabaja, se relaciona, defiende, y con mecanismos de rendición de cuentas claramente articulados y puestos en práctica para esos grupos. La organización debe de tener la confianza, la valoración y el reconocimiento de los pobres y excluidos y sus organizaciones y movimientos.
- g) El socio debe de estar libre de prejuicios e intolerancia en función de la diversidad de género, racial, étnica, religiosa, política, de discapacidades, padecimiento de SIDA/HIV y de orientación sexual.
- h) El grupo u organización debe de estar libre de antecedentes de actividades ilícitas o criminales relacionadas a sus operaciones que puedan dañar la reputación y credibilidad de ActionAid.
- i) La existencia, misión y objetivos y prioridades del grupo u organización son compatibles y apoyan a los de ActionAid. La asociación contribuirá / agregará valor al trabajo de ActionAid en el nivel deseado.
- j) El socio consiste en o representa los titulares de derechos pobres y excluidos y en donde juega un papel intermedio, ha demostrado compromiso, contactos y capacidad de alcanzar y apoyar a estos grupos de manera no paternalista/autoritaria y con rendición de cuentas.
- k) El socio tiene la voluntad y/o demuestra compromiso y realiza trabajo consistentemente para promover los derechos de la mujer en todas las actividades relacionadas con los programas, políticas y campañas.
- l) El socio demuestra voluntad de acoger enfoques y prácticas democráticas y participativas en su trabajo y sus relaciones para promover la rendición de cuentas, la apertura y la transparencia, particularmente en caso de los pobres y excluidos.

- m) El socio debe de tener la capacidad o voluntad de ver y confrontar cuestiones de poder relacionadas a la pobreza y la injusticia, incluyendo las propias.
- n) El socio debe de esforzarse por lograr la eficiencia, efectividad, calidad y optimización de recursos.
- o) El socio debe de estar comprometido a aprender, demostrándolo por medio de los procesos periódicos de revisión y reflexión realizados por la organización.

5.2 Estándares mínimos en el proceso de asociación

5.2.1 Selección de socios:

- ActionAid se asociará tanto de manera proactiva (buscando socios) o reactiva (buscada por socios), utilizando los criterios mínimos establecidos en esta política. El plan estratégico operativo y las prioridades identificadas por el país, el tema, la región o la función serán el fundamento para la determinación del tipo y perfil de socio que busca ActionAid.
- ActionAid buscará socios por medio del contacto directo o anuncios públicos en donde sea deseable o por medio de la introducción por otros socios, dependiendo del caso.

5.2.2 Evaluación y valoración de la asociación:

- Una asociación debe de establecerse únicamente después de un proceso minucioso de interacción, exploración y entendimiento compartido entre los socios y ActionAid en los diferentes niveles de la organización. Este proceso incluye valoraciones preliminares, evaluaciones participativas de la organización y diálogo en los talleres facilitados para el desarrollo de asociación.
- Toda valoración, evaluación y acuerdo de asociación debe de ser de mutuo acuerdo – estableciendo los requerimientos de ActionAid y los deseos del socio, pero también los requerimientos del socio y los deseos de ActionAid. Esto se reflejará en el acuerdo de asociación.
- La intensidad y profundidad de interacción, exploración, desarrollo del entendimiento compartido y examen previo o toma de referencia variará dependiendo de la duración, alcance (local, nacional e internacional) y escala (volumen del trabajo o financiamiento significativo) de la asociación.
- El proceso de alcanzar un acuerdo de asociación, particularmente para donaciones o financiamiento significativos también debe implicar la búsqueda de referencias entre los socios actuales o recientes de los socios para aprender sobre fortalezas, debilidades y compatibilidades para la asociación.

- Cualquier asociación con financiamiento significativo el cual se anticipe que durará un período mayor a un año, debe de lograrse solamente después de la interacción entre los equipos gerenciales o el equipo delegado del personal de los socios en los niveles local, nacional, regional o internacional, para lo cual se está buscando la asociación.
- En donde los socios administren programas de Vínculos Solidarios, debe de realizarse una evaluación minuciosa de idoneidad para el programa acompañada de una evaluación de voluntad, compromiso y capacidad del socio para la rendición de cuentas con ActionAid y las comunidades para cumplir con las metas y los cronogramas en la comunicación relacionada con Vínculos Solidarios. El acuerdo de asociación debería incluir cláusulas específicas sobre administración de rendición de cuentas de Vínculos Solidarios. El desarrollo intensivo de las capacidades del socio debe de realizarse antes de la fase de actividades de Vínculos Solidarios.
- De la misma manera, en el caso de los socios que reciban financiamiento institucional canalizado a través de ActionAid, debe de haber una evaluación de la capacidad de manejo de proyectos y de la capacidad de cumplimiento de los requerimientos de los donantes.

5.2.3 Aprobación de asociaciones:

- Los acuerdos de asociación siempre deben de ser aprobados por la autoridad designada que se encuentra por lo menos en un nivel más alto que las personas que desarrollan y administran al socio o la asociación específica. Ningún miembro del personal de la organización puede aprobar por su propia cuenta una asociación que implique financiamiento.
- Cualquier asociación que dure más de tres años (y que representa una inversión financiera substancial en el país) debe ser aprobada por el Equipo Gerencial Nacional y la Junta Nacional o Comité delegado por la Junta.

5.3 Administración de relaciones de poder en asociaciones

- ActionAid reconoce la asociación como una relación voluntaria fundamentada en la igualdad en donde cada socio aporta sus

diferentes contribuciones (fondos, experiencia, conocimiento, personal, relaciones, legitimidad) pero en donde todo es valorado de igual importancia.

- ActionAid reconoce el poder real asociado con el financiamiento y será sensible a su impacto en las relaciones con los socios. ActionAid buscará enfrentar esto proactivamente a través de lo siguiente:
 - Siendo transparente y abierto y manteniendo la apertura a los cuestionamientos por parte de los socios en todas las decisiones que impliquen financiamiento.
 - Comprometiéndose a los valores y principios de respeto mutuo, rendición de cuentas mutua y humildad en nuestra conducta con los socios, en congruencia con actitudes y conductas descritas en ALPS.
 - Asegurándose que los equipos y el personal que trabajan con socios y administran asociaciones sean inducidos, capacitados e informados para estar conscientes del poder que tienen con respecto a los socios y evitar cualquier actitud o comportamiento paternalista/autoritario, falta de respeto, indiferencia o ineficiencia.

- ActionAid respetará los acuerdos de asociación y no impondrá condiciones ni requisitos unilateralmente, particularmente aquellos que ActionAid no pueda cumplir o entregar. Sin embargo, ActionAid puede optar por dejar la asociación si el socio viola los principios del acuerdo y las rendiciones de cuentas relacionadas.

- De manera similar, en donde un socio siente que ActionAid está utilizando su poder de manera injusta y en detrimento de los objetivos de la organización y asociación, o en donde cualquiera de los anteriores principios y obligaciones no sean cumplidos por ActionAid, el socio debe de utilizar el Mecanismo de Quejas de ActionAid para buscar reparación.

6. Rendición de cuentas y obligaciones de las dos partes

- Todas las asociaciones deben definirse y describirse en un acuerdo escrito de asociación firmado por el personal autorizado. En lugar de utilizar un formato convencional preparado por ActionAid, un acuerdo de asociación debe desarrollarse en un proceso conjunto entre los socios y escribirse en formas y lenguaje mutuamente trabajables. El acuerdo debe detallar no solamente las obligaciones del socio, pero también las de ActionAid.
- Las organizaciones que sean elegibles y acuerden asociarse con ActionAid y hayan pasado por un proceso sistemático de evaluación organizativa firmarán un acuerdo de asociación con ActionAid que debe tener la siguiente información como mínimo:
 - ✓ Nombre y dirección de los socios
 - ✓ Breves antecedentes de los socios
 - ✓ Razones, propósitos, objetivos así como la naturaleza y alcance del trabajo relacionado a la asociación específica
 - ✓ Cronograma en términos de la duración total así como el tiempo de revisión y renovación y el proceso, cláusula de terminación y formas de ruptura de compromiso
 - ✓ Actividades específicas y plan de trabajo
 - ✓ Marco financiero-presupuesto y proyección financiera
 - ✓ Personas de contacto primario de cada lado
 - ✓ El proceso y la autoridad de revisión y enmienda del acuerdo
 - ✓ Declaración sobre si los socios tienen relación con otros socios para el mismo objetivo, proyecto, programa, comunidad o localidad
 - ✓ Entendimiento de la manera en la que la información y el conocimiento generados como resultado de la asociación se presentarán y promoverán y quiénes lo harán
 - ✓ Papeles, responsabilidades y contribuciones por parte de los socios del proyecto o programa – dinero, conocimiento, personal, relaciones, etc.
 - ✓ Obligaciones mutuas: informes, comunicación regular, comunicación sobre cambios significativos en la organización, representación, promoción, consulta, transferencias y transacciones
 - ✓ Mecanismos de resolución de conflictos/disputas: proceso de reconciliación, escalación al siguiente nivel gerencial o de dirección, arbitraje y marco legal
 - ✓ Revisión mutua y externa, auditoria y requerimientos de aprendizaje incluyendo auditorías basadas en la comunidad

- ✓ Firma de personas autorizadas que aprueben y den su consentimiento en torno a las disposiciones del acuerdo de asociación
 - ✓ Requerimientos para que ambos socios apoyen la asociación dentro de las leyes y reglamentos establecidos por las autoridades que aplican las leyes
 - ✓ Disposición para absolver a ActionAid de cualquier responsabilidad sufrida por la organización socia en relación a su personal, sistemas y estructuras.
- En la mayoría de casos, ActionAid únicamente debe establecer asociaciones con organizaciones que tengan una capacidad mínima de rendir cuentas de manera apropiada sobre el uso de los recursos o que tengan un plan para la construcción de tal capacidad. En el caso de organizaciones nacientes, el proceso de fortalecimiento de capacidades debe de ser parte del acuerdo del programa. En los casos en los que el financiamiento del socio forma parte del acuerdo, la función financiera de cada programa, tema y función nacional estará incluida en la evaluación del proceso y determinará la existencia de la capacidad mínima basada en las disposiciones del Marco Global de Administración Financiera o las Políticas Financieras Locales y el Manual de Procedimientos en caso de programas nacionales.

Obligaciones mutuas de los socios (de acuerdo con el contrato):

- a) Los socios deben demostrar compromiso; adoptar estrategias y la práctica de entrega de transparencia y rendición de cuentas a los titulares de derechos pobres y excluidos, sus comunidades, organizaciones y movimientos.
- b) Los socios deben de consultar a sus socios y considerar su retroalimentación y recomendaciones cuando se estén desarrollando estrategias organizativas, planes y prioridades y políticas que afectarán a los socios.
- c) ActionAid debe proveer desembolsos puntuales de fondos y los socios deben proveer puntualmente información sobre el uso acordado de los fondos.
- d) Los socios deben proveer y aceptar apoyo técnico y administrativo.
- e) Los socios deben proveer retroalimentación sobre los informes de los socios dentro de un período de dos semanas.
- f) Los socios deben demostrar transparencia en la toma de decisiones de la asociación, indicando y comunicando claramente las razones por las que una asociación se ha acordado, denegado, concluido o continuado.

- g) Los socios deben revelar plenamente y explicar el contexto, las metas, los objetivos y los detalles financieros y presupuestarios completos del proyecto, incluso si los socios solamente están involucrados en una parte del proyecto o programa.
- h) Los socios deben de asignar recursos para la seguridad y desarrollo organizativo, directivo y del personal.
- i) En los niveles local, nacional o internacional (en donde sea aplicable), los socios deben realizar una revisión anual (en el caso de los países) o cada dos años (a nivel internacional) de su asociación en un foro de socios. Deben de revisar los éxitos, retos y lecciones aprendidas e identificar áreas que requieran mejoramiento en términos de políticas mutuas o prácticas de asociación.
- j) ActionAid debe de invitar e incluir a los socios a eventos y procesos organizativos clave que incluyan capacitaciones y talleres de desarrollo de capacidades, pero mantener la sensibilidad con respecto a no sobrecargar a los socios o imponerles actividades ad hoc.
- k) Los socios deben de implementar proyectos en función de lo acordado; deben compartir información que incluya resultados e impactos y la generación de informes para permitir cumplimiento con la rendición de cuentas a los donantes, a entidades que apoyan y a gobiernos.
- l) ActionAid no debe de preguntar ni imponer ninguna demanda sobre otro socio cuando el socio no puede cumplir o entregar lo que se le solicita.

6.2 Documentos clave de rendición de cuentas en las asociaciones

Los siguientes documentos son los esenciales para la rendición de cuentas que todo proceso de asociación debe de tener como meta formular, revisar y aprobar. Deben de ser accesibles y recuperables para la administración, el programa y el personal financiero y auditores en cualquier momento durante la asociación.

- i. **Acuerdo de Asociación** – puede ser a corto o largo plazo y puede ser un acuerdo único o renovable por acuerdo mutuo. La información mínima requerida se describe en la Sección 6.
- ii. **Memorando de Programa (o Documento de Proyecto)** – este es un anexo al Acuerdo de Asociación detallando los objetivos a nivel de la misión, actividades específicas, presupuesto e indicadores de monitoreo/éxito con cronogramas claros y medios de verificación. También incluye un plan de desembolso de donación.

- iii. ***Formatos de Realización de Informes de Programas y Financieros*** – el formato y el contenido es acordado con los socios en el momento de la firma del Acuerdo de Asociación. Pueden depender de los requisitos de realización de informes del donante en donde los donantes de ActionAid tienen necesidades de información específicas.

7. Implementación y revisión del marco de políticas de asociación

- Se espera que los países, temas y funciones utilicen este marco como una guía para desarrollar o dar operatividad a las asociaciones.
- Se espera que los programas nacionales desarrollen sus políticas locales específicas para los países orientados por este marco. Las políticas locales de asociación deben contener lo siguiente como mínimo, de acuerdo con este marco:
 - ✓ Principios de asociación
 - ✓ Tipos de socios
 - ✓ Criterios de elegibilidad para la selección de socios
 - ✓ Proceso de evaluación y valuación de las asociaciones
 - ✓ Procesos de aprobación y administración de asociaciones
 - ✓ Procedimientos de desembolso de donaciones y procesos de rendición de cuentas
 - ✓ Procesos de eliminación gradual de monitoreo, revisión y evaluación
- Se espera que todos los programas de países hayan desarrollado y tengan establecidas políticas de asociación a seis (6) meses de que la Junta Directiva Internacional apruebe este marco.
- Es responsabilidad de los diferentes líderes nacionales, temáticos y funcionales interpretar, guiar y conducir a su personal asegurando el cumplimiento con los principios, requerimientos y estándares mínimos descritos en este marco.
- Los Directores Internacionales responsables de las regiones, temas y funciones rendirán cuentas ante el Director Ejecutivo para asegurar la internalización y cumplimiento de este marco de políticas en sus regiones, temas y funciones dentro de los tres (3) meses después de la aprobación de su política. También se espera que tomen la responsabilidad de monitorear su implementación y desarrollo y que implementen las políticas de asociación específicas para la ubicación/función en los países.
- Este marco será revisado de manera exhaustiva después de tres (3) años; sin embargo las políticas se actualizarán regularmente en la medida en que sea necesario.

Abril de 2009