

COLABORACIÓN EN ACCIÓN

Directrices sobre las asociaciones entre la UICN NL y OSC socias del Sur

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los principales objetivos de la UICN NL es contribuir a la conservación de la naturaleza y la planificación paisajística sostenible empoderando a la sociedad civil mediante asociaciones con OSC locales de África, Asia y América Latina.

Para la UICN NL, la colaboración con OSC socias del Sur empieza con la creación de confianza mutua y con la exploración de las prioridades, estrategias y oportunidades de colaboración (complementariedad) de la otra parte.

En consecuencia, las asociaciones que estamos estableciendo se caracterizan por la aplicación de un método de acción ascendente —que parte desde las comunidades y va ascendiendo al paisaje, al gobierno local, al gobierno nacional— y por el respaldo a aquellos procesos capaces de producir cambios reales. Aunque estos procesos llevan tiempo, aumentan la probabilidad de lograr cambios sostenibles.

Este documento describe los principios rectores y directrices para formar asociaciones efectivas y eficientes.

Aunque la UICN NL tiene distintos tipos de socios¹, estas directrices asociativas están dirigidas a las asociaciones con organizaciones de la sociedad civil (OSC) del Sur².

Estas directrices son, de principio a fin, resultado de procesos participativos, y están fundadas en la noción de que todos los socios aportan recursos valiosos, y que el fortalecimiento de la capacidad de asociación de la UICN NL y sus socios es un proceso continuo.

Se trata de un documento vivo que irá actualizándose con las nuevas aportaciones y experiencias de la UICN NL y sus socios del Sur.

a. La UICN NL

Durante más de tres décadas, la UICN NL ha apoyado proyectos y programas de OSC locales de África, Asia y América Latina dirigidos a ayudar a las sociedades a conservar la integridad y diversidad de la naturaleza y a asegurar que cualquier uso de los recursos naturales sea equitativo y ecológicamente sostenible. Con los años, su estrategia pasó de apoyar a las OSC del Sur a asociarse con ellas. La UICN NL *«cree que el mejor modo de cumplir los objetivos globales y de los Países Bajos sobre conservación de la naturaleza es partir de una colaboración transfronteriza y entre distintos sectores, que ponga en juego las fortalezas y especialización de cada organización y esté abierto a innovar y adaptar sus esfuerzos»*³. Sus socios *«pueden esperar un socio comprometido y hábil, y cuando sea el caso, también un donante abierto, profesional y flexible. [...] Haremos un esfuerzo especial en formar redes con socios de distintas regiones y continentes, buscando un intercambio mutuo y aportar un valor añadido a nuestra fuerza colectiva»*⁴.

El hecho de pasar de prestar apoyo a establecer asociaciones precisa unas directrices asociativas más estrictas.

b. OSC socias del Sur

El término «organización de la sociedad civil» hace referencia al diverso abanico de organizaciones sin ánimo de lucro, organizaciones no gubernamentales y asociaciones y grupos de base

¹ Grupos de socios de la UICN NL: organizaciones de la sociedad civil del Sur, la Secretaría Internacional de la UICN y sus oficinas regionales y temáticas, los miembros de la UICN con sede en los Países Bajos, el Grupo de Trabajo Internacional (BE, WI, TBI, IES), Groene 11, MoMo4Climate (WWF NL, TBI).

² En lo sucesivo, los «socios».

³ Véase la página 4 de la estrategia de la UICN NL para 2020-2024:

https://www.iucn.nl/files/algemeen/jaarverslagen_en_beleidsstukken/iucn_nl_strategy_2020-2024.pdf

⁴ 4 Ibid., página 18.

comunitaria, que no dependen del sector público ni privado y que defienden un bien público o colectivo. En cada país existen numerosas formas jurídicas que permiten constituir una OSC. Algunas son las empresas, las asociaciones (organizaciones formadas por miembros), las sociedades, las fundaciones, las organizaciones benéficas, los fideicomisos y las cooperativas.

Los socios del Sur son las OSC de África, Asia y América Latina que colaboran con la UICN NL en la implementación de un proyecto o un programa.

Cumplen distintas funciones dependiendo del alcance de su trabajo (regional, nacional o local), su enfoque (p. ej., de derechos o de conocimientos indígenas), sus miembros o asociados (p. ej., activistas, estudiantes, intelectuales, comunidades locales u organizaciones comunitarias) y su ámbito de trabajo (p. ej., los bosques, la conservación de la naturaleza, los pueblos indígenas, el género, la juventud, las cadenas de valor de la explotación de los recursos naturales, etc.).

2. PRINCIPIOS RECTORES

Para establecer relaciones saludables e igualitarias en el marco de una asociación, es importante que la forma de trabajar esté sujeta a unos principios.

Los principios rectores son las normas que rigen el hacer de la UICN NL en las asociaciones. En cada asociación, los socios acuerdan un conjunto de principios que para ellos es importante seguir en la asociación.

Algunos de estos principios pueden no concordar con la responsabilidad que debe la UICN NL a sus donantes y con las funciones de supervisión que está obligada a cumplir cuando concede financiación, situación que se discutirá y resolverá de forma transparente con todos los socios involucrados. Los principios rectores son:

- a. Actitud receptiva y confianza mutua
- b. Equidad
- c. Respeto a la diversidad
- d. Conciencia de la diversidad cultural
- e. Mantener el espacio cívico abierto
- f. Reconocimiento de la autonomía
- g. Diálogo sincero y seguro
- h. Perspectiva de género
- i. Responsabilidad mutua y buena gobernanza

a) Actitud receptiva y confianza mutua

Todas las partes se esforzarán continuamente por mantener una confianza mutua. La confianza como punto de partida de las relaciones exige que cada organización sea abierta y transparente a la hora de decidir y comunicar su propia dirección estratégica.

La UICN NL será transparente sobre sus intenciones, se compromete a intercambiar información y documentación pertinentes a la ejecución del proyecto, efectuará un seguimiento oportuno de las tareas acordadas con los socios e informará oportunamente a los socios de aquellas circunstancias que hagan necesario un ajuste de la planificación acordada, así como de los motivos de dicho ajuste y la forma de llevarlo a cabo. Cuando proceda, la UICN NL será transparente sobre su nivel de implicación con determinadas empresas privadas, gobiernos o partidos de la oposición.

Un grado similar de apertura, oportunidad y transparencia se espera del desempeño de las funciones de todos los socios. La actitud receptiva y la confianza mutua se conseguirán a través del diálogo y una comunicación sincera.

b) Equidad

La consolidación de relaciones igualitarias entre la UICN NL y sus socios se considera a la vez un medio y un fin. Este tipo de relaciones son esenciales para conseguir cambios que sean iniciados y apropiados a escala local.

La equidad exige que los socios se respeten mutuamente, sin tener en cuenta su tamaño o su influencia, y que reconozcan las diferencias y desequilibrios de poder entre ellos y los efectos que ello puede causar en la asociación.

La UICN NL se esfuerza por lograr una participación inclusiva e igualitaria de todos los socios en los procesos de toma de decisiones, creando un espacio seguro para el diálogo y, cuando es posible, delegando funciones a redes nacionales y regionales.

c) Respeto a la diversidad

Los socios reconocen que cada organización entiende su propia realidad mejor que nadie.

Respetan el mandato, las obligaciones y la independencia del resto de los socios y reconocen sus limitaciones y compromisos mutuos.

Respetan que haya diferentes posturas, funciones y estrategias y demuestran su compromiso por comprender dichas diferencias, por colaborar y complementarse, así como por buscar consensos y un beneficio mutuo. No excluyen a ningún socio por tener distintas opiniones o enfoques, sino que siguen dialogando para hallar un terreno común que acabe sirviendo de impulso a la misión.

d) Conciencia de la diversidad cultural

La colaboración internacional exige que seamos conscientes de cómo la cultura (local) influye sobre el modo de trabajar. Sutiles diferencias en las pautas comunicativas y las complejas variaciones entre lo que se entiende por buen trabajo o sentido común de un país a otro pueden tener un gran impacto sobre cómo nos entendemos con el resto. Las creencias y las normas culturales de comportamiento condicionan a menudo nuestra percepción (lo que vemos), cognición (lo que pensamos) y acciones (lo que hacemos). El primer paso es conocer y comprender las diferencias culturales: las distintas visiones sobre cuándo es momento de hablar o de quedarse en silencio, sobre lo que significa ser líder o sobre qué tipo de retroalimentación es más constructiva⁵. La UICN NL reconoce la existencia de diversas formas de comunicación⁶, evaluación⁷, persuasión⁸, liderazgo⁹, toma de decisiones¹⁰, confianza¹¹, desacuerdo¹² y planificación¹³. La UICN NL explorará las implicaciones de estas diferencias culturales y posibilitará que se discuta sobre ellas.

e) Mantener el espacio cívico abierto

La colaboración internacional exige una vigilancia de los espacios cívicos limitados y en retroceso, y solidaridad con ellos. Como socios, podemos tomar las siguientes medidas: reconocer el problema, comunicarnos de un modo eficaz, litigar y brindar protección. Los socios deben ser precavidos y consultar con el socio correspondiente toda información que vaya a hacerse pública.

f) Reconocimiento de la autonomía

La UICN NL basa sus relaciones asociativas en el reconocimiento de la autonomía de cada socio y procura garantizar siempre la independencia de estos, también en términos financieros (p. ej., informándoles sobre posibles donantes y convocatorias de propuestas vigentes, y actuando como referencia).

g) Diálogo sincero y seguro

La UICN NL buscará dialogar con los socios (potenciales) y desarrollar con ellos programas para trabajar en conjunto. La creación de un espacio seguro para el diálogo precisa de confianza (sobre qué información puede hacerse pública, p. ej.) y un medio adecuado de comunicación (email, WhatsApp, Signal, teléfono, encuentros personales, etc.). La UICN NL invertirá en una comunicación multilingüe, en dar voz y una plataforma a todos los socios, y en fomentar la diversidad en los intercambios.

h) Perspectiva de género

La UICN NL está comprometida con la igualdad de género. La desigualdad de género y las barreras a las que da lugar son consideradas factores específicos del contexto. Por ello, la UICN NL aplica un método de trabajo ascendente junto con los socios para impulsar acciones con perspectiva de género favorables a la igualdad de género y acciones transformadoras que estimulen el empoderamiento de las mujeres.

i) Responsabilidad mutua y buena gobernanza

La UICN NL está comprometida con la responsabilidad mutua y la buena gobernanza. La UICN NL

⁵Erin Meyer, The Culture Map (Nueva York: Public Affairs, 2015)

⁶Comunicación de contexto reducido o de alto contexto.

⁷Retroalimentación negativa directa o indirecta.

⁸Persuasión que antepone los principios o las aplicaciones concretas.

⁹Liderazgo igualitario o jerárquico.

¹⁰Toma de decisiones consensuada o vertical.

¹¹Confianza basada en el valor del trabajo o en las relaciones personales.

¹²Desacuerdo confrontativo o pacífico.

¹³Tiempo lineal o flexible.

hace a los socios rendir cuentas de los recursos (las operaciones financieras, las comunicaciones y también la observancia de estos principios rectores) y pide rendir cuentas ante ellos a este mismo respecto.

Las actividades de gobernanza deben centrarse en alcanzar la misión y hacer un uso adecuado de los recursos. Una buena gobernanza consiste ofrecer dirección y supervisión, asesorar sobre el desarrollo de la asociación; realizar un seguimiento de su progreso; proteger los intereses de las personas beneficiarias del programa, y asegurar la rendición de cuentas ante la sociedad, las personas beneficiarias, los miembros o asociados y los donantes originales mediante un proceso que sea transparente, equitativo y adecuado a los intereses y habilidades de las personas beneficiarias. Todas las partes deben contar con un liderazgo y una gestión sólidas, y con unas estructuras y sistemas organizativos saludables que permitan prestar los servicios de un modo eficaz y eficiente. Los socios deben tener la voluntad de fortalecer sus capacidades para asumir las funciones que se esperan de ellos en el marco de la asociación, y recibirán apoyo para lograrlo.

3. VISIÓN

Para la UICN NL el desarrollo es un proceso político encaminado a cambiar las relaciones de poder no igualitarias y a la transformación social.

La degradación de la naturaleza y la pobreza no son inevitables ni «naturales», sino el resultado del funcionamiento actual de las estructuras sociales, económicas y políticas construidas por los seres humanos, que privilegian a ciertos grupos de personas a costa de los ecosistemas naturales y otros grupos de personas o comunidades. En este momento, gobiernos no democráticos y también gobiernos democráticos están reduciendo los espacios de participación pública imponiendo restricciones a la libertad de expresión y al activismo cívico. Las OSC deben poder defender los intereses de las personas, las comunidades y los ecosistemas ignorados o tratados injustamente por el Estado o los mercados.

- El **desarrollo** se entiende como un proceso de transformación de estas estructuras y de empoderamiento de la sociedad civil para contribuir a dicha transformación.
- La existencia de un **espacio cívico abierto** es una condición previa indispensable para que la sociedad civil pueda realizar una labor eficaz. Para hacer frente a un espacio cívico limitado y en retroceso, las OSC de Norte a Sur necesitan unirse, comprender su dependencia mutua y apoyarse entre sí. Debemos construir una solidaridad genuina.
- Una **sociedad civil multiforme y autónoma**¹⁴ es esencial para la transformación social. Y ello no solo exige organizaciones con capacidad de alcanzar resultados, sino también organizaciones que sean agentes por derecho propio, lo que refleja la noción de que la sociedad civil y la construcción de movimientos son los motores ocultos del cambio social.
- El **fortalecimiento de las capacidades y autonomía** de todos los socios es uno de los objetivos formales de la asociación.
- El **empoderamiento de las mujeres y grupos marginalizados** solo puede garantizarse si hay una apropiación y un liderazgo a escala local. Las organizaciones locales serán las protagonistas en el diseño de la actividades y en la ejecución del trabajo real «sobre el terreno».
- La **autonomía con respecto al Estado y los grandes donantes internacionales** se considera un requisito para que la sociedad civil pueda contribuir a la transformación de la sociedad porque permite que la gente participe en los procesos de cambio de formas que serían imposibles en el marco de programas «oficiales». La **aportación de la UICN NL** se adscribe principalmente a una función de facilitación (más detalles a continuación) y de fortalecimiento de capacidades.

4. FUNCIONES DE FACILITACIÓN DE LA UICN NL

En la UICN NL creemos que podemos desempeñar cuatro papeles clave en el ámbito de la conservación, tanto a escala de los Países Bajos como a nivel internacional¹⁵, con el objetivo de

¹⁴ Véase también el apartado 5. Tipos de relaciones.

¹⁵ Véase la página 6 de la estrategia de la UICN NL para 2020-2024:

https://www.iucn.nl/files/algemeen/jaarverslagen_en_beleidsstukken/iucn_nl_strategy_2020-2024.pdf

aprovechar al máximo nuestra capacidad de apoyar y empoderar a los socios para catalizar en conjunto el cambio que deseamos para el mundo:

- **La UICN NL como asesora:** Aprovechando nuestra influencia en el ámbito neerlandés e internacional, nuestras redes de miembros y socios, y nuestra credibilidad y reputación como parte neutral, aconsejamos a partes interesadas clave, sobre todo gubernamentales, que prioricen la conservación y adopten ideas y principios más verdes. De este modo, facilitamos la adopción de prácticas favorables a la conservación por parte de la comunidad en general.
- **La UICN NL como enlace:** Haciendo uso de nuestra experiencia multidisciplinar, la extensa red que tenemos y la confianza que suscitamos, ponemos en contacto a distintas partes interesadas para que aborden problemas de conservación comunes. Con ello, fomentamos la colaboración entre las partes interesadas, rompiendo compartimentos estancos y creando un espacio para el aprendizaje continuo, y conseguimos que la conservación tenga mayor peso en la agenda pública.
- **La UICN NL como generadora de enfoques:** Gracias a que supervisamos numerosas cuestiones y tendencias en materia de conservación, a los conocimientos técnicos que poseemos en la organización y a nuestra habilidad para identificar nuevas oportunidades, promovemos la innovación saliendo al encuentro de nuevos socios para poner a prueba nuevos enfoques y potenciar la capacidad de cambio. De este modo, redoblamos los esfuerzos de conservación mediante enfoques no tradicionales y complementarios o cubriendo las lagunas no abordadas sobre el terreno.
- **La UICN NL como transmisora de recursos:** Proporcionamos a nuestros socios los recursos necesarios para sus operaciones: asegurando y redistribuyendo recursos financieros, actuando como intermediaria de productos de conocimiento y asesoramiento de expertos, y facilitando el acceso a la red de la UICN NL y a plataformas internacionales. De esta manera, fortalecemos a las organizaciones locales e incorporamos la conservación a la agenda local de forma general.

En el marco de las asociaciones, la UICN NL puede desempeñar una función más: acompañar y apoyar a sus socios locales en sus respectivas asociaciones locales.

- La UICN NL puede **ayudar a sus socios a establecer alianzas a escala local.**
- Cuando los socios locales se enfrentan a dilemas de poder o conflictos en los que la UICN NL no está involucrada, como buen socio que somos, podemos ofrecernos a **facilitar el proceso de determinación de los hechos y de mediación para ayudar a solucionar los problemas.**

5. TIPOS DE RELACIONES

La UICN NL clasifica las relaciones con sus socios en cuatro grupos no excluyentes.

- a. **Socios de un consorcio:** son los socios encargados de liderar o gestionar un consorcio que ha conseguido financiación para un programa específico.
- b. **Socios en materia de conocimientos:** los socios académicos y de la sociedad civil, a efectos de intercambiar conocimientos y aprendizajes.
- c. **Socios en las actividades de sensibilización y presión:** los que colaboran con la UICN NL en campañas de promoción y presión específicas.
- d. **Socios beneficiarios:** socios que reciben financiación para implementar un programa para el que la UICN NL ha conseguido financiación.

6. IDENTIFICACIÓN DE SOCIOS

La UICN NL procura que el proceso de identificación de socios sea mutuo. Tanto la UICN NL como el socio (potencial) deben ver sus propios objetivos, autonomía e identidad reflejados en la colaboración. Idealmente, no será solo la UICN NL la que seleccione al socio, sino que el socio deberá seleccionar también a la UICN NL.

La asociación debe ser el resultado de un proceso de negociación en el que se tengan en cuenta los criterios de selección de ambas partes. Las experiencias anteriores revelan que la equidad, el respeto, la autonomía y la comunicación abierta y oportuna son principios fundamentales que deben respetarse en la asociación.

En los casos en los que las funciones de la UICN NL incluyan la redistribución de recursos financieros

(como donante), la equidad puede ser un reto que puede abordarse, si procede, mediante la delegación de poderes a los comités nacionales y regionales de los socios u organizando un diálogo significativo sobre el marco programático aplicable y sus límites.

Los socios de confianza de largo recorrido desempeñan un papel crucial en la búsqueda de nuevos socios potenciales en cualquier país o entorno paisajístico.

En los países o paisajes en los que tiene intención de empezar a trabajar por primera vez, la UICN NL se tomará todo el tiempo que necesite para estudiar, con la ayuda de consultores locales y OSC regionales que conozcan el contexto político y ecológico, a los posibles socios y la existencia de OSC auténticas y dignas de confianza, con mandato de sus miembros o asociados y con actitud receptiva para abordar los desequilibrios de género.

Cuando las partes alcancen un primer acuerdo sobre la asociación, la UICN NL evaluará la trayectoria del socio analizando los riesgos (inclusive de fraude y corrupción) y a sus capacidades y necesidades en materia de gobernanza, género y gestión financiera. Cuando sea necesario, se le brindará al socio la oportunidad de fortalecer sus capacidades.

7. LA ASOCIACIÓN EN LA PRÁCTICA

El ciclo de vida de las asociaciones¹⁶ ayuda a la UICN NL a entender claramente y emprender determinadas actividades antes, durante y después de las asociaciones. Hay cuatro etapas en el ciclo de vida de una asociación.

1. En la **fase de formación**, lo importante es el proceso mutuo de identificación (véase el apartado anterior 6 Identificación de socios), la construcción de relaciones, acordar los principios rectores de la asociación (véase el apartado anterior 2 Principios rectores), identificar los recursos y las necesidades, y acordar las condiciones de colaboración. Durante esta fase, la UICN NL y sus socios exploran qué necesidades existen en términos de capacidades, fortalecimiento de capacidades y socios adicionales. Se analizan las suposiciones existentes en torno a la asociación, los riesgos y las diferentes expectativas de éxito. Se examinan cuestiones de gobernanza como la representación a nivel regional e internacional y la asunción de las funciones de toma de decisiones, asesoramiento o negociación (sistemas de gobernanza adaptados a los objetivos) en relación con las propuestas, la presentación de informes, las oportunidades futuras y los problemas que surgen en el camino. Se exploran las funciones de la UICN NL (y las de otros miembros de un consorcio).
2. En la **fase de implementación**, la atención se dirige a la gobernanza, la creación de confianza, a aumentar la implicación, profundizar en el desarrollo y el acuerdo de las estructuras de gobernanza, y a implementar los proyectos teniendo una visión clara de las funciones y responsabilidades. En lo que respecta al sistema de presentación de informes acordado mutuamente, la UICN NL puede solicitar que se fijen obligaciones adicionales (por ejemplo, de hacer auditorías u observar requisitos de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI, por sus siglas en inglés) cuando ello sea necesario de cara al donante original (rendición de cuentas hacia el donante). Durante el proceso de implementación, puede solicitarse a la UICN NL que desempeñe su función de asesora, enlace, generadora de enfoques, transmisora de recursos y/o facilitadora en las asociaciones locales en las que haya asumido obligaciones de presentación de informes similares (rendición de cuentas mutua).
3. En la **fase de examen y revisión anual**, los socios examinan en conjunto los resultados del programa común, el proceso de la asociación y, con base en el principio de la rendición mutua de cuentas, la estructura de gobernanza, su eficiencia y eficacia. El aprendizaje conjunto a través del círculo de aprendizaje forma parte de este proceso. Si es necesario, se ajusta el programa, las estrategias y/o el proceso de colaboración y/o la estructura de gobernanza y se decide si se necesitan recursos y/o socios adicionales.
4. Pasado el periodo acordado, la colaboración entra en la fase de **mantenimiento de los resultados**. Los socios ejecutores, junto con la UICN NL (y otros, cuando sea pertinente) evalúan conjuntamente las posibilidades de cara al futuro, tales como la ampliación de la

¹⁶ El ciclo de las asociaciones es una adaptación del original diseñado por la Partnership Broker Association, www.partnershipbrokers.nl

asociación, en su alcance o composición, o la decisión de ponerle fin, en función de la evolución del contexto (incluida la financiación), los resultados y el proceso de asociación.

8. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La UICN NL seguirá los principios rectores, las funciones de facilitación y el ciclo de las asociaciones descrito más arriba a la hora de celebrar el contrato formal con los socios.

Las discrepancias que surjan en relación con la colaboración se tratarán, en primer lugar, desde el diálogo y priorizando el respeto mutuo.

Cuando la UICN NL determine que un socio incumple sus obligaciones contractuales, tomará distintas medidas con el objetivo de:

- 1) resolver el conflicto;
- 2) cuando el conflicto no pueda resolverse de forma satisfactoria para las partes, extinguir las obligaciones formales y/o contractuales, extinción que podrá recurrirse (mediante procedimientos legales formales);
- 3) en caso de falta grave y una vez recurrida esta, el incumplimiento del contrato dará lugar a la inclusión del socio en la lista negra o gris de la UICN NL, lo que impedirá a dicho socio establecer posibles relaciones futuras con la UICN NL. Esta decisión se compartirá con el resto de los socios de la asociación y con el donante original. Si se le pide, la UICN NL informará a otros donantes de la inclusión de la organización en cuestión en la lista negra o gris.

En caso de que un socio determine la existencia de un incumplimiento por parte de la UICN NL de las obligaciones derivadas del acuerdo contractual, o cuando un denunciante local alegue fraude, corrupción o actos delictivos (incluido el acoso sexual) por parte de (el personal de) un socio, la UICN NL pondrá en marcha el proceso descrito en su Procedimiento de Quejas¹⁷.

¹⁷Al que se puede acceder en:

https://www.iucn.nl/files/algemeen/jaarverslagen_en_beleidsstukken/complaints_procedure_iucn_nl.pdf

Formulario:

https://www.iucn.nl/files/algemeen/jaarverslagen_en_beleidsstukken/complaints_form_iucn_nl.docx