



Con el respaldo del Equipo Directivo del Programa de Calidad e Impacto Estratégico de CARE International

# TRABAJO EN ASOCIO CON CARE

Enero de 2021



## Resumen ejecutivo

La colaboración es esencial para la misión y la visión global de CARE. Aspiramos a ser un socio de elección de gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, movimientos sociales, el sector privado y donantes que buscan soluciones a largo plazo para luchar contra la pobreza y la injusticia social. A través de la colaboración podemos lograr más como colectivo, tener un mayor impacto y hacerlo de una manera inclusiva, costo-efectiva y sostenible.

Además, en nuestro sector venimos conversando sobre la localización, la descolonización y el antirracismo. La pandemia global ha resaltado las profundas desigualdades e injusticias de nuestra sociedad y ha sacado a la superficie el hecho de que éstas también existen en nuestras organizaciones y estructuras. Más que nunca, esto supone un desafío para nosotros al enfrentarnos a las desigualdades estructurales, racismo y desequilibrios de poder profundamente arraigados e incrustados en nuestras formas de trabajar como agentes humanitarios y de desarrollo internacional. La necesidad de cambio nunca había sido tan fuerte y CARE debe estar preparada para pasar de las palabras a los hechos y a cambios significativos.

CARE ha demostrado un compromiso fuerte y consistente en la colaboración, así como la disposición para adaptarse a convertirse en un socio de elección. Al mismo tiempo, necesitamos acelerar nuestra habilidad de adaptación y de hacer las cosas de forma diferente. Tenemos que esforzarnos más en tener una definición más clara y transformar nuestro discurso y nuestros procesos con respecto a la colaboración, en particular si queremos involucrarnos en/con movimientos sociales. También debemos promulgar nuestro compromiso de colaboración en contextos humanitarios para garantizar medidas oportunas, responsables y de calidad.

### DEFINICIÓN DEL TRABAJO ASOCIO:

En la base de todo nuestro trabajo en asocio para CARE se encuentra nuestro objetivo de abordar la pobreza y la injusticia social (la desigualdad de género y el desequilibrio en las dinámicas de poder en particular). El asocio es una relación creada con un propósito, basada en la confianza mutua, la igualdad y el aprendizaje, con una visión compartida, donde todas las partes deben rendir cuentas, y en las que se unen las fortalezas de los involucrados, para colaborar en los objetivos, desafíos u oportunidades específicos de forma que puedan conseguir un mayor impacto del que conseguirían individualmente.

### PRINCIPIOS DEL TRABAJO EN ASOCIO

Uno de los principios del programa global de CARE es que trabajamos con otros para maximizar el impacto de nuestros programas, creando alianzas y en asocio con aquellos que ofrecen enfoques complementarios, que son capaces de adoptar enfoques de planificación eficaces a mayor escala y/o que tienen la responsabilidad de cumplir con los derechos y reducir la pobreza a través de cambios en las políticas y su implementación. Nos comprometemos a trabajar para apoyar y reforzar las capacidades existentes, no reemplazarlas.

En CARE creemos profundamente en los principios humanitarios de imparcialidad, neutralidad, humanidad e independencia operacional en nuestras colaboraciones.

CARE reconoce la importancia del papel que tiene la sociedad civil en la movilización de los/as ciudadanos/as, para demandar a los gobiernos rendición de cuentas y para identificar nuevas soluciones a la pobreza y la injusticia. CARE se involucra con distintas organizaciones a través de relaciones diferentes: formales e informales, bilaterales o con múltiples partes interesadas. Al hacerlo, CARE debe actuar cada vez más como un conciliador, conector y defensor de la sociedad civil en toda su diversidad.

En nuestras relaciones con socios no discriminamos, aceptamos la interdependencia y fomentamos la complementariedad. Construimos confianza y transparencia y basamos nuestras relaciones en una visión, objetivos, valores y/o intereses compartidos. Estas relaciones fomentan una cultura de igualdad, apoyo mutuo y respeto por las diferencias.

CARE reconoce el riesgo compartido, la inversión y la responsabilidad en una relación de asocio. Aprovechamos la oportunidad que nos brinda una colaboración para compartir reflexiones y aprendizaje. Reconocemos la necesidad de ser capaces de involucrarnos de nuevas y diferentes formas con una variedad de actores. Esto supondrá erradicar cualquier barrera operacional y cultural para poder colaborar.



## TIPOLOGÍA DEL TRABAJO EN ASOCIO

CARE trabaja con diferentes organizaciones y de diferentes formas; trabajamos en relaciones **formales** e **informales** y hemos identificado los siguientes **tipos de relaciones**; las que son mutuas y recíprocas en todos los casos:

- **Diseño e implementación** : donde el objetivo es un proyecto, una iniciativa o un programa con una lógica de intervención y funciones de implementación acordadas.
- **Medición del impacto y aprendizaje**: donde el aprendizaje y la reflexión son el centro de atención, por ejemplo: investigación, evaluación, aprendizaje participativo y reflexión.
- **Incidencia/influencia y rendición de cuentas**: donde nos unimos para influir y buscar cambios estructurales, en las políticas, los marcos legales y las normas sociales.
- **Financiamiento o movilización de recursos**: donde uno de los socios proporciona financiamiento al otro.
- **Fortalecimiento de capacidades**: donde uno de los socios apoya el fortalecimiento de capacidades del otro o existe un aprendizaje mutuo.

CARE trabaja con una gran variedad de organizaciones, que hemos estructurado en ocho grandes categorías, para ayudarnos a reconocer, explorar y reflexionar sobre el tipo de organizaciones con las que trabajamos, pero también para entender que las definiciones pueden variar según el momento y las perspectivas.

- Organizaciones de la sociedad civil
- Redes o plataformas de organización de la sociedad civil
- Movimientos sociales
- Organizaciones gubernamentales
- Organismos internacionales/instituciones multilaterales
- Instituciones académicas o de investigación
- Medios de comunicación
- Sector privado

## TRANSFORMANDO NUESTRO ENFOQUE DE ASOCIO

A medida que avanza CARE necesita ser más adaptable y flexible. CARE necesita prestar atención a la reciprocidad y reconocer lo que las partes aportan a la colaboración, los riesgos a los que se enfrentan y lo que pueden lograr con la relación. Es necesaria una mayor atención para reducir los requerimientos que creamos para los socios, basándonos en experiencias previas para reducir la burocracia y matizando los requisitos para los diferentes tipos de asocio en función de su naturaleza y objetivo, y el perfil de cada organización.

CARE debe desarrollar estándares que permitan el trabajo en asocio y garanticen el cumplimiento de nuestros principios en nuestro enfoque de asocio, en los comportamientos, sistemas y procedimientos. Podemos aprender de otros en el desarrollo de estos estándares y garantizar que su implementación puede fomentar el aprendizaje, cambio y responsabilidad.



Foto: manos de miembros de la comunidad, Zanzíbar, Tanzania (Evelyn Hockstein/CARE Dinamarca)





# ASOCIARSE CON CARE

Foto: Elenoa Vakabunoya Nimacere, Fiji, dirige una organización local asociada a CARE, en donde enseña a mujeres, niños y niñas cómo actuar en casos de ciclones y sequías (Lifecore/Arno Gasteiger)

## Sección A: Introducción y definiciones

### ANTECEDENTES Y CONTEXTO

El trabajo en asocio es esencial para la misión y la visión global de CARE<sup>\*1</sup>. Aspiramos a ser un socio de elección para gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, movimientos sociales, el sector privado y donantes que buscan soluciones a largo plazo para luchar contra la pobreza y la injusticia social<sup>\*2</sup>. Si maximizamos el potencial de los diferentes tipos de asocio, podemos lograr más como colectivo, tener un mayor impacto y hacerlo de una manera más costo-efectiva, inclusiva y sostenible<sup>\*3</sup>. CARE reconoce que los socios no son un grupo homogéneo y que tenemos relaciones diversas con una variedad de diferentes tipos de socios. También necesitamos adaptar nuestro propio modelo operativo, ya que el financiamiento va cada vez más, directamente a la sociedad civil del sur. Reconocemos el nuevo papel que desempeñan quienes participan en el desarrollo, como el sector privado y los consultores de gestión. En este contexto cambiante, es vital que CARE desarrolle una organización altamente enfocada al trabajo en asocio.

Además, en nuestro sector venimos dialogando sobre la localización, la descolonización y el antirracismo. La pandemia global ha resaltado las profundas desigualdades e injusticias de nuestra sociedad y ha visibilizado que éstas también existen en nuestras organizaciones y estructuras. Más que nunca, esto supone un desafío para nosotros al enfrentarnos a las desigualdades estructurales, racismo y desequilibrios de poder profundamente arraigados e incrustados en nuestras formas de trabajar como agentes humanitarios y de desarrollo internacional. La necesidad de cambio nunca había sido tan importante

y CARE debe estar preparada para pasar de las palabras a los hechos y a cambios significativos

Este documento busca **desarrollar una definición unificada de CARE Internacional sobre el trabajo en asocio y proponer un marco y recomendaciones globales** para facilitar la colaboración de CARE con nuevas y diversas organizaciones, con movimientos y grupos de formas nuevas y diferentes, en línea con nuestra Visión 2030. CARE aspira a ser una agencia apta para la colaboración a todos los niveles.

Nuestro cambio necesita ir **más allá de documentos refinados: hacia los detalles operativos, desde liderazgo y estrategias hasta sistemas y procesos, habilidades y apoyo, y ante todo, una cultura de colaboración**. Debemos asegurarnos de ser responsables ante nuestra aspiración de ser un "socio de elección" y a la vez, reconocer que el criterio para ello variará de acuerdo con el tipo de entidades con las que trabajemos. Este cambio implica adaptarse para promover una cultura y un entorno de asocio propicio. Esto incluye, además, replantear el discurso de CARE, esforzándonos por reconocer y reducir las relaciones de poder desiguales y perjudiciales, incluida la forma en la que entendemos, supervisamos y comunicamos los resultados y el impacto; por poner a los movimientos y socios en el centro de quienes facilitan los cambios en las comunidades.

CARE debe cultivar una comprensión más amplia y compartida de aquellas relaciones que están ganando importancia a medida que la presencia de CARE incrementa.

La revisión del resumen bibliográfico y las consultas de las partes interesadas <sup>4</sup> han señalado la necesidad de:	
<b>Compromiso fuerte y consistente hacia el trabajo en asocio</b>	Si bien en CARE existe un claro compromiso hacia al trabajo en asocio, la definición operacional de algunas estrategias, marcos teóricos y principios no ha sido tan consistente y coherente, incluyendo la alineación de nuestro modelo empresarial, sistemas y procesos <sup>5</sup> . Además, nuestros datos muestran que el trabajo en asocio en general ha disminuido en los últimos 5 años, mientras que el trabajo con socios de desarrollo formal o "tradicional" ha superado a las otras formas <sup>6</sup> . Tenemos que centrarnos en el impacto de la relación con los socios para la consecución de nuestra visión.
<b>Transformando nuestra definición, discurso y procedimientos</b>	Ya que CARE se ha estado adaptando a un modelo de prestación de servicios directa, se requiere una definición de asocio más amplia y cohesiva que pase del "nosotros/ellos" al "nosotros juntos", que reconozca diferentes relaciones formales e informales, y nos permita desempeñar un papel más dinámico en nuestras relaciones con diversas organizaciones de sociedad civil y otros socios. Para facilitar este cambio serán necesarios procesos e iniciativas más claros, dinámicos e idealmente más flexibles.
<b>Involucramiento en y con los movimientos sociales</b>	Un enfoque creciente en el compromiso con movimientos sociales requiere que CARE <u>desempeñe</u> nuevas <u>funciones</u> como aliado, conciliador, socio de recursos y amplificador <sup>Error! Reference source not found.</sup> de la voz de activistas comunitarios, transformando la forma en la que nos comprometemos y escuchamos, respetando la autonomía, cultura e identidad de los movimientos y trabajando para garantizar que basamos nuestras relaciones en una visión, objetivos y valores compartidos. La humildad y el coraje son competencias clave que necesitamos fortalecer. CARE puede apoyar a los movimientos sociales contribuyendo a la reforma de marcos políticos y estructuras de gobernabilidad para permitir la participación civil, así como ofreciendo apoyo práctico (financiero, logístico, etc.) para facilitar su participación en los diálogos políticos.
<b>Respuesta humanitaria oportuna, responsable y de calidad</b>	Los procesos contractuales complejos debilitan nuestra habilidad para trabajar en asocio durante las crisis humanitarias de manera oportuna. Necesitamos involucrar a los socios en la Planificación de preparación ante emergencias y avanzar hacia el desempeño de funciones de apoyo para los socios.
<b>Evitar describir a los socios como "riesgosos"</b>	Mientras CARE es generalmente vista como un socio de apoyo, nuestra dependencia financiera de donantes limita el apoyo estratégico a los socios, y prioriza el cumplimiento y control <sup>8</sup> , en algunos casos los riesgos son para los socios, lo que impide finalmente un trabajo en asocio más equitativo. Para alcanzar relaciones más igualitarias, debemos influir a nuestros donantes, compartir riesgos y asegurarnos de construir confianza y entendimiento mediante el diálogo abierto y el aprendizaje mutuo con los socios.
<b>Entusiasmarnos por hacer las cosas de forma diferente</b>	En CARE existe la clara necesidad de cambio y el deseo de desaprender y reflexionar sobre las antiguas formas de trabajar. <u>Algunas creencias profundamente arraigadas que caracterizan el sector de desarrollo</u> basadas en el patriarcado, la colonización, la supremacía blanca y la dominación del norte global están siendo desafiadas. Debemos estar preparados para escuchar opiniones distintas y ser desafiados.

**El trabajo en asocio son relaciones. Son fluidas, cambian y evolucionan. La tendencia es hacia relaciones más estratégicas y transformadoras, hacia la colaboración entre múltiples partes interesadas y dejando atrás la preocupación por las asociaciones bilaterales.**

## Sección B: Enmarcando el trabajo en asocio en CARE

### DEFINICIÓN DEL TRABAJO ASOCIO:

En la base de todo nuestro trabajo en asocio para CARE se encuentra nuestro objetivo de abordar la pobreza y la injusticia social (la desigualdad de género y el desequilibrio en las dinámicas de poder en particular). El asocio es una relación creada con un propósito, basada en la confianza mutua, la igualdad y el aprendizaje, con una visión compartida, donde todas las partes deben rendir cuentas, y en las que se unen las fortalezas de los involucrados, para colaborar en los objetivos, desafíos u oportunidades específicos de forma que puedan conseguir un mayor impacto del que conseguirían individualmente.

CARE tiene el compromiso de abordar las causas subyacentes de la pobreza e injusticia social (especialmente la desigualdad de género) con el propósito de brindar un cambio duradero a los más vulnerables en el mundo. Desde CARE reconocemos que no podemos alcanzar nuestra visión de un mundo de esperanza, inclusión social y justicia solos. Nuestros datos muestran que cuando nuestros servicios se prestan predominantemente con socios, son de mejor calidad y generan mayor impacto<sup>9</sup>.

### Principio 2 del Programa

Nosotros trabajamos con otros para **maximizar el impacto** de nuestros programas, creando **alianzas y colaboraciones** con aquellos que ofrecen enfoques complementarios, que son capaces de adoptar enfoques de planificación eficaces a mayor escala, y/o que tienen la responsabilidad de cumplir con los derechos y reducir la pobreza a través de cambios en las políticas y su implementación. Nos comprometemos a trabajar para **apoyar y reforzar las capacidades existentes**, no reemplazarlas

CARE entiende que existe una gran diversidad de actores que contribuyen a erradicar la pobreza y la injusticia social. CARE se involucra con distintas organizaciones a través de relaciones diferentes: formales e informales, bilaterales o con múltiples partes interesadas. CARE reconoce la importancia del papel que tiene la constantemente creciente sociedad civil en la movilización ciudadana, así como demandar rendición de cuentas por parte de los gobiernos en el cumplimiento de los derechos humanos y para

identificar nuevas soluciones a la injusticia, contribuyendo así a un cambio sostenible. Los movimientos sociales son esenciales para este proceso de cambio junto con innovadores tales como activistas y actores tecnológicos. Por ello, CARE debe actuar cada vez más como conciliador, conector y defensor de la sociedad civil en sus diversas formas y expresiones, y no debe crear mini réplicas de sí misma. CARE reconoce y refuerza el valor de los actores locales en la acción humanitaria ya que a menudo están en una mejor posición y son capaces de proporcionar una asistencia apropiada a las personas afectadas. CARE también reconoce la complementariedad de las diferentes relaciones con poderes centrales como los gobiernos y el sector privado, donde nuestro objetivo se enfoca en el fortalecimiento y escalamiento, así como garantizar la rendición de cuentas y promover responsabilidad compartida<sup>10</sup>.

CARE no discrimina en la promoción del trabajo en asocio con diversos actores, sino más bien, acepta la interdependencia y defiende el potencial de la complementariedad. El relacionamiento con diversos socios construye confianza y transparencia, y están basados en una visión, objetivos, valores y/o intereses compartidos. Las relaciones promueven una cultura de igualdad, apoyo mutuo y respeto por las diferencias. CARE debe entender y reconocer el desequilibrio de poder cuando una organización de su tamaño y su posición trabaja con organizaciones más pequeñas; gestionamos esto de forma proactiva para evitar daños, reconociendo que una organización con mayor financiamiento no debe hacer uso de las relaciones de poder desiguales en detrimento de una organización con menos recursos financieros. En las relaciones con socios, CARE debe reconocer y aceptar el hecho de que existe una inversión y riesgos compartidos por todas las partes y, por lo tanto, se debe procurar la responsabilidad mutua. CARE cree firmemente el asocio proporciona una oportunidad de un aprendizaje y reflexión continua y compartida. Por último, nos guía la búsqueda de un entendimiento



mutuo del cambio al que contribuimos, los resultados significativos y una responsabilidad firme para maximizar el impacto del programa sobre igualdad de género y justicia social. Esto es respaldado por nuestro respeto inquebrantable hacia los principios humanitarios (imparcialidad, neutralidad, humanidad e independencia operacional).

Nuestro aprendizaje ha demostrado la necesidad de intención y visión para inspirar e incentivar un comportamiento que promueva y ofrezca relaciones efectivas e igualitarias. Por ello, CARE busca volverse más ágil y capaz de encontrar nuevas formas de compromiso con otros actores de la justicia social. Eso

significa derribar muros internos para colaborar: nos hemos embarcado en un proceso de simplificación y homogeneización de políticas, sistemas y procedimientos y estamos trabajando en habilidades y comportamientos que muestren humildad, transparencia, honestidad, diálogo, compromiso, cocreación y cesión de control. También necesitamos invertir en una estrategia de financiamiento sostenible y flexible para apoyar el fortalecimiento de capacidades y las diversas relaciones con agentes del sur global. Esto debe respaldarse a través de un mayor financiamiento de fondos no restringidos o a través de la garantía de subvenciones específicas que puedan contribuir a esta tarea.

**Uno de los riesgos más habituales resaltados en los análisis a nivel nacional son los cambios de mentalidad, muchos de estos relacionados con las modalidades, cumplimiento y control en la relación de asocio. La reflexión constante es una práctica que beneficia el cambio de hábitos y para desaprender formas de trabajar caducas, con el objetivo de construir una cultura del aprendizaje como una estrategia.**



Foto: Sandra Xiquin Chiroy, de Guatemala, es una mujer empresaria que produce zanahorias y guisantes gracias a la colaboración entre CARE y la fundación H&M (de Bode/CARE)

## Sección C: Tipología del Trabajo en asocio

CARE busca asociarse con una diversidad de socios en distintos tipos de relaciones. En cualquier momento, CARE podría tener diversas relaciones con la misma organización, y de la misma manera, podemos participar en asocio con múltiples actores claves. A través de colaboraciones mutuamente beneficiosas, CARE y sus socios pueden potenciar habilidades para aprender, mejorar la calidad, contribuir al impacto de manera más significativa y a mayor escala, influir y generar ingresos.

CARE hizo un análisis general de las diversas formas de trabajo en asocio dentro de la confederación. Se revisó un total de 35, de las se eligieron 8 para un análisis más profundo.<sup>11</sup> Los resultados mostraron que CARE trabaja de diferente manera con las diferentes organizaciones. Descubrimos nuevas y no-intencionadas formas de colaboración que han surgido de forma espontánea. Varían de acuerdo con el contexto. A menudo, las organizaciones con las que establecemos nuevas colaboraciones no son exclusivas con CARE, ya que ellas a su vez tienen diversas relaciones con otras organizaciones. Concluimos que no podemos meter a todos los "socios" en el mismo saco y que las relaciones van a variar, desarrollarse, cambiar y diferir dependiendo de los objetivos en común. Necesitamos adaptar nuestra actitud, mentalidad, políticas y procedimientos para

hacer uso de esta gran diversidad de formas de asocio y escalarlas. Necesitamos transformar y adaptar nuestra forma de trabajar en asocio en armonía, escuchar y actuar sobre distintas opiniones y trabajar juntos con respeto y tolerancia mutua.

Debido a la complejidad de abordar la pobreza y la injusticia social, las relaciones de CARE con otras organizaciones serán diversas, cambiantes y complejas.

### TIPOLOGÍA DE RELACIONES

La relación entre CARE y los socios puede ser **formal o informal** y CARE puede tener los dos tipos de relación con la misma organización ya que no son mutuamente excluyentes. Las colaboraciones formales son aquellas definidas con un acuerdo firmado o memorándum de entendimiento en el que se describen las funciones, recursos, implicancia operativa y contribuciones de CARE y los socios, con una clara definición del propósito común del trabajo en asocio. Por otro lado, las colaboraciones informales son aquellas donde no se requiere un acuerdo formal y las funciones, recursos, implicancia operativa y contribuciones de CARE y los socios son dinámicas y cambian con el tiempo.



Foto: Espacio seguro para mujeres (WFS, por sus siglas en inglés) en el campamento Posidonía, Bangladés, desarrollado y gestionado en colaboración con la organización local Prottiyashi ([www.prottiyashi.org](http://www.prottiyashi.org)). Un espacio donde las mujeres se pueden reunir para realizar juegos y tener la oportunidad de compartir historias de dolor y necesidad. (CARE/Nancy Farese)



Independientemente del tipo de organización, lo más probable es que las relaciones de CARE con otras organizaciones/instituciones y movimientos (socios) se contemplen dentro de una o más de las 5 categorías expuestas más adelante. CARE puede tener con el paso del tiempo y de forma simultánea distintas relaciones con una organización, estructura o institución en específico. Las categorías son orientadoras y nos ayudan a reconocer, explorar y entender los diferentes tipos de relaciones que tenemos, en lugar de limitarnos.

#### **Diseño e implementación:**

Se refiere a una relación donde el objetivo principal es un proyecto, una iniciativa o un programa con una lógica de intervención y funciones acordadas para los diferentes socios de implementación. Esto puede incluir a CARE o a un socio que tiene contrato o proporciona un servicio en la implementación de un proyecto; CARE o el socio pueden ser responsables de la implementación de un objetivo, un componente o el resultado específico de un proyecto/iniciativa/programa; puede que CARE y el socio hayan acordado una implementación y/o el diseño de un programa conjuntos.

#### **Medición del impacto y aprendizaje:**

Se trata de una relación donde el aprendizaje y la reflexión son el centro de atención. Puede incluir la participación de un socio en un contrato de evaluación u otro tipo de investigación; donde podemos llegar al acuerdo de que un socio pueda asumir el componente de investigación de un proyecto relacionado con la población de impacto de CARE; se puede tratar de una investigación conjunta relativa a una subvención específica; puede ser sobre ejercicios de aprendizaje y evaluación de participación conjunta, programas de aprendizaje o reflexión conjuntas, aprendizaje activo y otros eventos de aprendizaje técnico como talleres educativos, Análisis y Acción Social (SAA por sus siglas en inglés) o capacitación para implementar el Sistema de Puntuación Comunitario.

#### **Incidencia/influencia y Rendición de Cuentas:**

Es una relación donde entidades diferentes se alían para influir en las estructuras y buscar cambios en las políticas, los marcos legales o las normas sociales. En este caso, CARE y el socio tienen un programa compartido y buscan el cambio a través de la incidencia e influencia; como resultado CARE puede buscar un socio para dirigir la promoción de un proyecto; CARE puede apoyar a (o recibir apoyo de) un socio para realizar una acción de incidencia específica

o trabajar con un socio en un proyecto de incidencia; puede ser que CARE trabaje con otros socios como parte de una coalición o red de incidencia con organizaciones afines; o que CARE trabaje para involucrar a distintas partes interesadas en asuntos de incidencia específicos, o que se involucre en iniciativas de otros.

#### **Financiamiento o movilización de recursos:**

Es una relación donde un socio proporciona financiación a otro; puede ser que CARE reciba financiación de un socio o viceversa; que CARE y el socio reciban financiamiento de forma conjunta; que CARE proporcione fondos para la implementación de preparación o respuesta a una emergencia; que CARE invierta en la solución de programas de desarrollo y respuesta de emergencia a largo plazo de un socio; o que CARE y sus socios inviertan en soluciones tecnológicas.

#### **Fortalecimiento de capacidades:**

Se trata de una relación en la que uno de los socios apoya el desarrollo de capacidades del otro (o, en algunos casos, es mutuo) en áreas como: diseño y ejecución, medición del impacto y aprendizaje, incidencia/influencia, gobernabilidad y rendición de cuentas, así como financiamiento o movilización de recursos. También puede incluir el fortalecimiento de la capacidad de un socio a otro en materia de gestión de subvenciones, gestión financiera, recaudación de fondos, logística o recursos humanos; puede ser que CARE trabaje con un socio para fortalecer la capacidad de otros (como los miembros de una red o alianza). Es importante señalar que los socios pueden ofrecer el fortalecimiento de la capacidad a CARE, así como viceversa.

**"Mucho de nuestro trabajo en asocio está delimitado por acuerdos 'formales' y no exploran oportunidades de formas de articulación más flexibles con otros agentes que buscan la justicia social y de género, a pesar de su obviedad. Para los que trabajamos en asocio, esto refleja la necesidad de considerar cómo éstas son parte de un ecosistema más amplio para generar cambios".**

Leila Billing<sup>Error!</sup>

## TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIONES/INSTITUCIONES CON LAS QUE SE RELACIONA CARE:

CARE trabaja con una gran variedad de organizaciones; la forma en que las organizaciones se definen a sí mismas puede diferir de la forma en que CARE las define. En esta sección hemos tratado de representar los diferentes tipos de organizaciones con las que colabora CARE clasificándolas en 8 categorías generales. En el Anexo C encontrará los tipos de organizaciones que esta amplia tipología podría incluir, con algunas descripciones. Estas organizaciones y descripciones pueden cambiar con el tiempo, dependiendo del contexto y del lenguaje. La finalidad es ayudarnos a reconocer, explorar y reflexionar sobre los tipos de organizaciones con las que trabajamos y no limitarnos.

- **Organizaciones de la sociedad civil:** puede tratarse de organizaciones en concreto o de organizaciones del mismo tipo. Estas pueden ser asociaciones, cooperativas, asociaciones informales, organizaciones nacionales y organizaciones no gubernamentales a nivel local, nacional e internacional.
- **Redes/plataformas de organizaciones de la sociedad civil:** puede tratarse de diferentes tipos de organizaciones que se agrupan en alianzas, coaliciones, federaciones, redes (a nivel de base, nacional, regional o mundial) o plataformas.
- **Movimientos sociales:** la definición que utiliza CARE para los movimientos sociales es "un conjunto organizado de personas decididas a cambiar su situación persiguiendo una agenda política común a través de la acción colectiva" (Srilatha Batliwala).
- **Organizaciones gubernamentales:** puede ser una agencia gubernamental, un ministerio o una autoridad local.

- **Agencias internacionales/instituciones multilaterales:** como las Naciones Unidas, el Banco Mundial u otro organismo o institución internacional.
- **Instituciones académicas o de investigación:** estas podrían incluir una asociación profesional, una institución de investigación o una universidad y un grupo de reflexión.
- **Medios de comunicación:** esto incluiría a las personas o entidades que difunden información al público en general a través de medios de comunicación impresos, de radiodifusión, digitales o sociales (por ejemplo, periódico, revista, otra publicación, radio, televisión, televisión por cable, medios sociales, internet u otro medio de comunicación masivo).
- **Sector privado:** se incluye a entidades comerciales con fines de lucro y sus correspondientes filiales; intermediarios financieros; asociaciones empresariales; empresas grandes, medianas y pequeñas; empresas nacionales, multinacionales, regionales y locales; y enfoques con fines de lucro que generen ingresos sostenibles (por ejemplo, un fondo de riesgo administrado por una ONG).

Conocer y analizar los tipos de relaciones que mantenemos con los socios y los tipos de socios con los que trabajamos nos permite mapearlos.<sup>13</sup> Este mapeo será útil en el futuro para ayudarnos a identificar y desarrollar los enfoques y herramientas adecuados para facilitar y permitir estas relaciones.

Las organizaciones también pueden definirse por su objetivo principal o su identidad, por ejemplo, las que se centran en los derechos de grupos de personas específicos o que son representativas de éstos (por ejemplo, mujeres, personas que viven con discapacidades, pueblos indígenas); dada la centralidad de la igualdad de género en el trabajo de CARE, prestamos especial atención a la construcción de relaciones con organizaciones de derechos de la mujer y lideradas por ellas.

"Abrazamos el 'nuevo poder' y ampliamos nuestro trabajo en asocio que apoyan a la sociedad civil: vemos a nuestros socios como agentes de cambio, en particular a los actores jóvenes y de los movimientos sociales, las organizaciones feministas y de género, los activistas y los actores del sector privado alineados y progresistas. Reconociendo el papel que las organizaciones feministas han desempeñado en el progreso de la igualdad de género, nos llama a priorizar las relaciones con estas organizaciones y a identificar oportunidades para apoyar su agenda".

[Visión CARE 2030](#)



## Sección D: Transformación de nuestras políticas, normas, procedimientos y sistemas de trabajo en asocio

Nuestra revisión del trabajo en asocio dentro de CARE para este documento, refleja el compromiso de CARE con éste, y el reconocimiento que ésta es una forma eficaz de lograr impacto. Hemos comprobado que los socios aprecian algunos aspectos del trabajo con CARE. Sin embargo, los socios tienen problemas con las normas y procedimientos de CARE, especialmente en las emergencias de respuesta rápida, en las que el tiempo es esencial y los procedimientos de CARE pueden retrasar la intervención destinada a salvar vidas. **CARE tiende a utilizar un enfoque único para asociarse con los otros** donde asumimos que CARE tiene el conocimiento, el poder y los recursos para "aportar" a la contraparte. En muchos casos, nuestras políticas, comportamientos y herramientas reflejan este planteamiento. También **es necesario prestar más atención para reducir los requerimientos que establecemos para los socios al mínimo solicitado a los donantes** y fomentar que los acuerdos de las entidades donantes proporcionen más apoyo al trabajo en asocio, de manera más amplia.

También hemos aprendido que los socios y las relaciones con ellos son diversas y cambiantes. Como resultado, nuestras políticas y procedimientos asociados deben cambiar; **debemos ser más adaptables y flexibles e incorporar más reciprocidad, un reconocimiento de la mutualidad de lo que las partes aportan a la relación, los riesgos que se enfrentan y las ganancias de éstas.**

En la actualidad, el enfoque, las políticas y los procedimientos de CARE se centran en minimizar los riesgos financieros y de la calidad de los programas. Nuestros criterios para elegir a nuestros socios se centran en su capacidad para implementar los enfoques, prioridades, normas y procedimientos de CARE. En la práctica, esta declaración contradice nuestra intencionalidad. En este sentido, buscamos relaciones que empoderen y fortalezcan a las organizaciones locales, pero también sean lo suficientemente fuertes y desarrolladas como para poder hacer frente a nuestros requisitos administrativos y financieros. Los enfoques y herramientas de identificación de socios de CARE (incluyendo la debida diligencia, la salvaguarda social y medioambiental) favorecen a las organizaciones bien establecidas. Por lo tanto, excluyen a organizaciones locales de mujeres, grupos de jóvenes, actores del movimiento por los derechos humanos y derechos de las mujeres, cada vez más reconocidos por estar en la palestra del cambio social requerido en pro de la

justicia social y la reducción de la pobreza. **En muchos casos, existe un desencuentro entre nuestras prácticas, políticas y sistemas de colaboración y el objetivo de afrontar la injusticia social y la pobreza en el centro de todas las relaciones de asocio de CARE.**

**CARE no puede lograr por sí sola un impacto sobre la injusticia social y la pobreza; debemos trabajar en asocio con otros. Mantener el estatus quo en nuestro enfoque de trabajo en asocio actual significa perder oportunidades y constituye un riesgo para la relevancia, la misión, la visión y la existencia de CARE.**

Como resultado de esta revisión, estamos empezando a cambiar la política de acuerdos de financiamiento de socios de CARE Internacional<sup>14</sup> para ajustar mejor la definición y los principios del trabajo en asocio que desarrolla este documento. Además, hemos elaborado un borrador del formato del Memorándum de Entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés), que puede utilizarse con toda la diversidad de organizaciones asociadas y en la diversidad de relaciones establecidas. El Memorándum de Entendimiento representa el reconocimiento de la necesidad de cambiar la dinámica tradicional de una relación de trabajo en asocio.

Sabemos que esto no es suficiente, **que CARE necesita un enfoque y procedimientos adaptables y flexibles para los distintos tipos de asocio, en función de la naturaleza y el objetivo de la relación, así como del perfil de cada organización.** Nuestro análisis ha resaltado ejemplos de oficinas nacionales que encuentran formas para permitir mayor flexibilidad y reducir la burocracia, indicando un fuerte compromiso con el trabajo en asocio, especialmente en contextos humanitarios. Hoy en día, estos enfoques son la excepción más que la regla y requieren lograr altos niveles de esfuerzo, compromiso y liderazgo ya que nuestros sistemas y cultura no lo permiten.

Las recomendaciones de todas las partes consultadas durante este trabajo destacan la urgencia y convocan a la organización a cambiar y evolucionar, y así abrazar una variedad más amplia de socios y colaboraciones. Debemos definir **estándares que permitan las relaciones enfocadas en asegurar que nos adherimos a nuestros principios** y que nuestros sistemas y procedimientos permiten una variedad de relaciones con socios diversos.

Nuestro enfoque, sistemas y procedimientos siempre deberán **buscar un balance entre el propósito final de la relación en cumplimiento con los requerimientos**; CARE tiene que adaptar nuestros procedimientos a la naturaleza y objetivos de las relaciones, capacidades y perfil de las organizaciones socias; también implica que CARE debe estar abierto a adherirse a las políticas organizacionales de los socios, los enfoques, procedimientos incluyendo los principios y enfoques de la colaboración.

Su desarrollo debe aprender de los estándares del trabajo en asocio utilizados por otras organizaciones y necesitará construir apoyo y consenso dentro de CARE como parte de un proceso de adoptar y lograr los estándares. También debemos considerar la forma en que los estándares podrían promover el aprendizaje, el cambio y la rendición de cuentas.

## ESTE INFORME HA RESALTADO LAS SIGUIENTES ÁREAS QUE NECESITARÍAN VERSE REFLEJADAS EN LOS ESTÁNDARES DE COLABORACIÓN DE CARE:



**Reciprocidad y respeto:** asegurar un enfoque de respeto mutuo, interdependencia y complementariedad; garantizar que el trabajo en asocio genere confianza y transparencia y estén basadas en una visión, objetivos, valores y/o intereses compartidos y acordados; rendición de cuentas ante compromisos existentes y mecanismos para reducir la prevalencia de narrativas que se enfocan en el trabajo "dirigido por CARE, propiedad de CARE, con la marca CARE".



**Identificación:** garantizar un enfoque mutuo con atención balanceada hacia los valores compartidos, la visión, los objetivos y la habilidad para cumplir con las regulaciones; asegurar reflexión consistente del potencial del trabajo en asocio para generar un impacto en la justicia de género, justicia social y reducción de la pobreza; asegurando que la reciprocidad esté presente desde el inicio, inclusive durante la identificación y la etapa inicial del trabajo en asocio.



**Riesgo y cumplimiento:** una mayor tolerancia al riesgo, incluyendo reconocer como "nuestros" los riesgos que nuestros socios enfrentan y pasando de transferir a gestionar los riesgos juntos, un enfoque más flexible para lograr los requisitos de cumplimiento, asegurando que nos adherimos a los requerimientos mínimos de los donantes; influenciando proactivamente a los donantes para reducir la carga de los requerimientos de cumplimiento y permitir mayor diversidad del trabajo en asocio.



**Inversión:** compromiso de recursos para lograr sociedades más equitativas, incluyendo compartir el financiamiento disponible sin restricciones y las consideraciones del tiempo y las habilidades de los recursos humanos; inversiones de tiempo y recursos para construir, sostener, mejorar y evaluar la relación del trabajo en asocio.



**Rendición de cuentas y aprendizaje:** asegurar la rendición de cuentas balanceada, el propósito y calidad de la relación de la colaboración y el cumplimiento de la gestión financiera/administrativa; garantizar la responsabilidad ante nuestro compromiso con la localización en respuesta humanitaria; mejorar la retroalimentación y procesos de información para promover el aprendizaje y la responsabilidad de acuerdo con nuestros estándares de colaboración; el establecimiento de los procesos de aprendizaje sobre trabajar de manera diferente con grupos diversos.



## Anexo A: Documentos revisados

<a href="#">Informe del Gran Pacto 2018</a>	CARE
<a href="#">Informe de CARE sobre la respuesta a mujeres locales</a>	CARE
<a href="#">Convirtiendo las aspiraciones en realidad: plataforma de colaboración humanitaria de CARE Filipinas: progreso, aprendizaje y avance</a>	CARE Filipinas
<a href="#">Informe de las guías de intervención, 2019</a>	CARE EEUU
<a href="#">Estrategia del Programa de CARE Dinamarca 2014 - 2017</a>	CARE Dinamarca
<a href="#">Aspectos destacados de la estrategia 2020 CARE EEUU</a>	CARE EEUU
Informe de mitad de periodo del programa de Respuesta para refugiados - CARE Bangladés	CARE - Victoria Palmer, Siobhán Foran, Shefa Sikder, Hamidur Rahman & Tamara Shukakidze-Demuria
<a href="#">Respuesta humanitaria y Rendimiento de las políticas 2016-2017 Autoevaluación completa de la Confederación de acuerdo con los compromisos e indicadores de CHS</a>	CARE CEG
<a href="#">5 medidas audaces</a>	CARE EEUU
<a href="#">Recursos CI de la sociedad civil</a>	CARE International
<a href="#">Artículo de reflexión para fortalecer la sociedad civil</a>	CARE Dinamarca
<a href="#">Subadjudicaciones vs colaboraciones</a>	CARE
<a href="#">Manual de colaboración de C-USA 1997</a>	CARE EEUU
<a href="#">Estrategia del programa/Manual de recursos CARE 2020</a>	CARE International
<a href="#">Serie Dos páginas del Programa de estrategias de CARE 2020</a>	CARE International
<a href="#">Fomentando la conciencia, la solidaridad, la acción colectiva: el papel de CARE en los movimientos sociales</a>	Doris Bartel
<a href="#">Borrador del Documento de debate sobre las Colaboraciones CPR</a>	Andrea Rodericks
<a href="#">Desarrollo de capacidades y colaboración local CARE Dinamarca</a>	CARE Dinamarca
<a href="#">Marco para la localización de colaboraciones humanitarias</a>	Grupo de referencia de Colaboraciones humanitarias
<a href="#">Política de colaboraciones de 2019</a>	CARE Australia
<a href="#">Documento Posición de la Red por la igualdad de género de CI - movimientos sociales</a>	CARE CIGN
<a href="#">Resumen general de la investigación Accelerating localization</a>	Christian Aid, CAFOD, Tearfund, CARE, Action Aid, Oxfam
<a href="#">Estudio de InterAction - administración en tiempos inciertos</a>	InterAction
<a href="#">Carta por el Cambio 2018 - informe de progreso</a>	C4C
<a href="#">Financiación de movimientos - marco narrativo</a>	CARE EEUU
<a href="#">El género &amp; la localización de la asistencia: el potencial de las colaboraciones para cumplir</a>	Waleed Raud
<a href="#">Colaboraciones transformadoras de género en situaciones de emergencia</a>	Sin listar
<a href="#">Informe para H&amp;O SLT: Ruta a seguir en la colaboración/localización &amp; el compromiso de H&amp;O SLT</a>	Frédérique Lehoux, CARE Grupo de emergencia
<a href="#">Portada de la Decisión NDC: Llamada a la Acción: cumplir nuestros compromisos con la colaboración humanitaria &amp; la localización de la asistencia</a>	Frédérique Lehoux, CARE Grupo de emergencia
<a href="#">"Una llamada a la acción: cumpliendo nuestros compromisos con la colaboración humanitaria &amp; resultados de la localización de la asistencia a partir de consultas, marcos emergentes y el camino hacia adelante"</a>	Grupo de referencia para la colaboración humanitaria CARE
<a href="#">La localización en la práctica operacional: la experiencia de CARE en la isla de Célebes y más allá</a>	Victoria Palmer, Kevin Dunbar, CARE Indonesia, Pujiono Center
<a href="#">Alianzas sin fines de lucro</a>	Birdgespan
<a href="#">Herramientas para la colaboración</a>	WWF Reino Unido
<a href="#">Guía para influencia feminista</a>	Oxfam
<a href="#">Los principios de la colaboración</a>	IWDA

## ANEXO B: Consultas

Este documento es el resultado de un trabajo verdaderamente colectivo. Aunque no podamos reconocer a cada persona que presentó aportes y sugerencias, los autores agradecen especialmente a todos los socios que ofrecieron su tiempo y compartieron su experiencia.

Este documento se realizó bajo el mandato del Equipo de liderazgo de Impacto estratégico y Calidad del programa de CARE y codirigido por Claudine Awute y Allison Burden. Fue desarrollado por un grupo de trabajo central: Dawn Wadlow, Eric Johnson, Beata Musabyemariya, Mamadou Dieffaga, David Gazashvili, Ada Zambrano, Dennis Amata, Kevin Dunbar y Sébastien Fornerod. Un agradecimiento especial a Gareth Mace por el fantástico trabajo de edición y a Eirik Natlandsmyr por el hermoso diseño.

Título	Fecha	Lugar
Directores del programa	Noviembre, 2019	Oslo
Directores de operaciones	Noviembre, 2019	París
CARE Francia	Noviembre, 2019	Correo electrónico
CARE India / Reino Unido/ Chrysalis	Noviembre, 2019	El debate se facilitó a través de Zoom
CARE Francia/Canadá/Reino Unido	Noviembre, 2019	El debate se facilitó a través de Zoom
Armonización de subadjudicaciones de CI	De junio a septiembre de 2020	Discusiones moderadas
Un amplio proceso de consulta	Septiembre de 2020	Correo electrónico

### ENTREVISTAS DE TIPOLOGÍA:

Nuestro más sincero agradecimiento a los voluntarios y a Kassie McIlvaine por resumir sus análisis.

La siguiente tabla resume los socios consultados, por quiénes fueron consultados y quiénes realizaron el análisis de las notas de las entrevistas:

Socio	Entrevistador/a	Analista
Plataforma de innovación comunal (Nigeria)	Hanane Kalouj (CARE Marruecos)	Sandra George (CARE Camerún)
Desafíos al liderazgo de las ONG (Nigeria)	Moirá Eknes (CARE Noruega)	Laurent Martial (CARE Reino Unido)
Reseau Dèyè Teren (Haití)	Beata Musabyemariya (CARE Mali)	Karen Knipp-Rentrop (CARE Austria)
Conseil des Jeunes de l'Entente (Costa de Marfil)	Elizabeth Noznesky (CARE EEUU)	Tirza Brown (CARE EEUU)
Centro de capacitación y apoyo a las Empleadas del hogar (Regional con sede en la Ciudad de México)	Veronica Olarte (CARE Francia)	Pranati Mohanraj (CARE India)
Centro de Justicia y Paz (Venezuela)	Veronica Olarte (CARE Francia)	Savannah Fox (CARE EEUU)
Organización de desarrollo de la iniciativa comunitaria	Jenny Orgle (CARE EEUU)	Christina Wegs (CARE EEUU)
Plataforma de Socios humanitarios	Salaam Kanaan (CARE Palestina)	Joe Read (CARE EEUU)



## Anexo C: Tipos de organizaciones y descripciones

En el siguiente cuadro figura una lista de tipos de organizaciones ejemplo con los que trabajamos y algunas descripciones. Algunas de estas organizaciones pueden estar en más de una categoría y la descripción puede variar. Esta lista es un ejemplo para ayudarnos a ver los diferentes tipos de organización con los que trabajamos. Esperamos que esta lista cambie, se adapte y crezca con el tiempo.

Categoría	Nombre	Descripción
Organización de la sociedad civil	Asociación	Una estructura informal en la que un grupo de personas se une bajo una serie de normas, acuerdos y objetivos compartidos. Por ejemplo, asociaciones de granjeros o cajas de ahorro
	Cooperativa	Es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, a través de una empresa de propiedad conjunta.
	Asociación informal de la juventud o de las mujeres	Los jóvenes o las mujeres lideran asociaciones con poca estructura para tratar cuestiones sobre la juventud, las mujeres y cualquier otro grupo de interés.
	Sindicatos	Una organización que representa el interés colectivo de los trabajadores, dependiendo de la rama, el sector o hasta la corporación a la que pertenecen sus miembros.
	ONG internacionales	Una organización no gubernamental sin ánimo de lucro y que trabaja en varios países.
	ONG local	Una organización sin ánimo de lucro que está registrada en el gobierno del país en el que opera.
	ONG local participativa	Una organización sin ánimo de lucro en la que sus miembros colaboran en el financiamiento y gobernabilidad.
Red/Plataforma	Federación	Un grupo de organizaciones que se han unido para formar una organización más grande, poderosa, unificada y sostenible.
	Alianza/Coalición	Un grupo de organizaciones o entidades que se han unido para lograr uno o varios objetivos específicos y desarrollar su influencia colectiva. Normalmente son informales y limitadas en el tiempo.
	Red de base	Un grupo de voluntarios que trabajan juntos en un asunto común y en el que actúan colectivamente a nivel local para provocar un cambio local, regional, nacional o internacional.
	Red	Un grupo de individuos u otras entidades (grupos, organizaciones, etc.) que comparten valores y enfoques.
	Plataforma	Un espacio (virtual o real) de reunión para los diferentes actores que trabajan en asuntos o temas en común. Puede ser un punto de encuentro de los diferentes tipos de organizaciones, desde gubernamentales, sociedad civil, ONG, etc.
	Asociación profesional	Organismo oficial de profesionales como la Asociación de Abogados.
Movimiento social	Movimiento social	Un conjunto organizado de personas interesadas en lograr un cambio en su situación siguiendo un programa político común mediante la acción colectiva

(La tabla continúa en la página siguiente)

Categoría	Nombre	Descripción
Organización gubernamental	Agencia gubernamental	Un departamento del gobierno, ministerio u órgano administrativo
	Organización nacional	Una estructura afiliada al gobierno que representa a un sector o grupo específico como la Asociación Nacional de la Juventud, que suele estar afiliada al Ministerio de la Juventud
	ONGGO	ONG gubernamentales a cargo del gobierno: es un nombre extraoficial para describir aquellas entidades creadas y financiadas por el gobierno para promover sus intereses políticos e imitar a los grupos cívicos y la sociedad civil dentro del país, o promocionar sus intereses internacionales o geopolíticos en el extranjero.
Agencias internacionales / Instituciones multilaterales	Alianzas internacionales	Se suele definir como un acuerdo colaborativo entre organizaciones con sede en diferentes países como el Banco Asiático de Desarrollo, el G8 y la SADC
	Agencias de la ONU	Agencias de la ONU especializadas y organizaciones relacionadas con la ONU que son organizaciones autónomas que trabajan con las Naciones Unidas y entre ellas coordinadas por el Consejo Económico y Social, integrado en el sistema de la ONU por diferentes tipos de acuerdos. Incluidas la UNICEF, el ACNUR, la OCHA (por sus siglas en inglés) de la ONU, ONU Mujeres, PMA, etc.
	Organización internacional	Una organización establecida por un instrumento gobernado por el derecho internacional como la ONU, la OMS, la OTAN o el CICR
Investigación/Institución académica	Instituto de investigación/Universidad	Una institución académica afiliada cuya principal responsabilidad es la investigación, la educación y el aprendizaje
	Laboratorio de ideas	La reunión de un grupo de expertos para desarrollar ideas sobre un tema en concreto y para pensar en cómo pasar a la acción. En algunos casos, un laboratorio de ideas tiene una agenda ideológica como base e intentan promoverla y defenderla a través de la investigación. Algunos son no gubernamentales, otros son semiautónomos y otros se asocian a partidos políticos o empresas.
Medios de comunicación	Entidad de medios de comunicación	Persona o entidad dedicada a difundir información al público en general a través de medios de comunicación impresos, de radiodifusión, digitales o sociales (por ejemplo, periódicos, revistas, otras publicaciones, radio, televisión, televisión por cable, redes sociales, internet y otros medios de comunicación de masas).
Sector privado	Contratista internacional	Grandes organizaciones con fines lucrativos que actúan en varios países
	Sector privado empresarial	Las empresas del sector privado son propiedad de individuos. Estas empresas se impulsan por las ganancias. Las ganancias de las organizaciones del sector privado benefician a los dueños, los accionistas y los inversores.



## Anexo D: Mapeo de Relaciones

La siguiente tabla puede usarse para observar la tipología de las colaboraciones clasificada por organización y tipo de relación:

Nombre	Formal / Informal	Diseño e implementación	Evaluación del impacto y aprendizaje	Incidencia/Influencia y responsabilidad de la colaboración	Financiación o movilización de recursos	Fortalecimiento de capacidades
Asociación						
Cooperativa						
Federación						
Agencia gubernamental						
Red de base						
Asociación juvenil informal						
Alianzas internacionales						
Contratista internacional						
ONG internacional						
ONG local						
ONG local participativa						
Organización de los derechos de la mujer						
Organizaciones dirigidas por mujeres						
Organización nacional						
Red						
Plataforma						
Asociación profesional						
Instituto de investigación/Universidad						
Movimiento social						
Laboratorio de ideas						
Agencias de la ONU						
Sindicato						

## Referencias y notas

- 1 CARE consagra la colaboración [como principio central del programa](#) y apoya [los principios de colaboración](#) (2007), [Carta para el Cambio](#) y [Gran Pacto](#) (2016). Es un [objetivo independiente](#) en los ODS.
- 2 [CARE 2020 Programa estratégico](#)
- 3 [Qué se necesita para desbloquear el liderazgo de mujeres y jóvenes en la defensa; Convertir las aspiraciones realidad: Plataforma CARE de colaboración humanitaria de Filipinas](#)
- 4 Llevada a cabo por el equipo de liderazgo senior para la calidad y el impacto del programa (SLT PQI por sus siglas en inglés). Consultar anexo A y B para obtener más información
- 5 Desde 2017, es común que las ON se autoproclamen pobres, en contra los compromisos colaborativos en las Normas de CI para la presencia en países
- 6 Datos del PIIRS, 2015-2019. Los movimientos sociales, las organizaciones de derechos de la mujer y las universidades/institutos de investigación representan menos de 2.1 % del total de las colaboraciones, a pesar de que se entiende que estos actores son fundamentales para un cambio social
- 7 [Documento de la Posición de la Gender Network \(Red de género\) y guía de CARE International sobre la ayuda a los movimientos sociales de la mujer y las acciones colectivas](#)
- 8 En este aspecto, se recalca constantemente la necesidad de un cambio de mentalidad en las evaluaciones de la presencia en los países.
- 9 Según PIIRS, datos del 2018-2020, el 17 % representa un mejor promedio al multiplicar el impacto de las medidas, 7.5 % enfoques fundamentales más transformativos o excelentes en materia de género, gobernabilidad y resiliencia y ~19 % mejor al abordar el cambio climático, la VBG y el fortalecimiento de la sociedad civil.
- 10 Principio 3 del Programa
- 11 Consultar el anexo B para leer el listado de asociaciones; aquellas que entrevistaron a los socios, la oficina de CARE y los analistas de dichas entrevistas
- 12 [Leila Billing, 2020, ¿Cuál es el problema de las colaboraciones en el desarrollo internacional? Necesitamos un planteamiento feminista...](#)
- 13 Consultar el anexo D como una herramienta que puede usarse al esquematizar la tipología y las relaciones de los socios
- 14 La política de financiación de colaboraciones (y el formulario ME) se están terminando a la vez que se divulga este documento sobre Colaboraciones. La versión final estará disponible en [en el sitio Global Partnership de CARE](#)



**care**

care.org