asylumaccess

DOCUMENTO DE POSICIÓN DE ASYLUM ACCESS

CONSTRUYENDO ALIANZAS EQUITATIVAS

CONTENIDO

Reconocimientos *4*

Nota sobre las identidades de Asylum Access *4*

Resumen Ejecutivo **5**

Introducción **7**

Información nueva, conocimientos nuevos *8*

Definiendo Alianzas Equitativas **9**

Desglosando los elementos de las alianzas equitativas **11**

Elemento 1: Comprensión compartida del contexto, la cultura y el poder en la alianza *11*

Elemento 2: Propiedad y voz compartidas *13*

Elemento 3: Confianza y transparencia *18*

Elemento 4: Flexibilidad *21*

Elemento 5: Aprendizaje y rendición de cuentas *23*

Consejos para hacer operativas las Alianzas Equitativas **25**

Conclusión **27**

Recursos adicionales **28**

Anexos **29**

Anexo 1: Sobre el recorrido de Asylum Access *29*

Anexo 2: Definiendo alianzas equitativas: Comparando, contrastando y alineando perspectivas *30*

Reconocimientos

Asylum Access desea agradecer a la Fundación Luminate y a Porticus sus generosas contribuciones financieras y su apoyo hacia nuestra visión de lograr una mayor equidad en nuestras alianzas y en el sector. Agradecemos a Lighthouse Partnerships su dedicación en el proceso de Revisión Externa y la cogeneración de recursos y herramientas concretas para facilitar nuestra rendición de cuentas. También expresamos nuestro agradecimiento a la consultora Diana Essex-Lettieri por la revisión de este documento, y al personal de Asylum Access -Asylum Access Malasia, Asylum Access Tailandia, Asylum Access México y Asylum Access Global- que han ofrecido importantes ideas y aportaciones en todas las fases de su desarrollo. Por último, pero no por ello menos importante, expresamos nuestra más profunda gratitud a todas y todos los aliados que participaron en la Revisión Externa de Asylum Access, que aportaron un valor añadido significativo a este documento actualizado sobre nuestra postura: Refugee and Asylum Seekers Information Center (RAIC), Refugiados Unidos, Basmeh & Zeitooneh, Arab Foundation for Sustainable Development, y muchas más.

Nota sobre las identidades de Asylum Access

Asylum Access es una organización defensora de derechos humanos que colabora con personas y comunidades forzosamente desplazadas en la reivindicación de sus derechos, su autonomía y su poder. Somos tanto una *ONG internacional*[1] *liderada por personas refugiadas* (registrada como organización global en Estados Unidos), como una *familia de organizaciones nacionales* dirigidas por las y los líderes comunitarios de los países de acogida y personas refugiadas en Malasia, México y Tailandia, en colaboración con las comunidades. Asylum Access también alberga la Iniciativa de Liderazgo para Personas Refugiadas (RRLI, por sus siglas en inglés) -una organización liderada por personas refugiadas que otorga financiamiento, aboga y apoya a las organizaciones lideradas por personas refugiadas en todo el mundo- y forma parte de su Coalición como miembro de su órgano de gobernanza. En resumen, somos muchas cosas.

En el documento de posición que presentamos a continuación, señalamos la importancia de reflexionar y reconocer el poder y los privilegios propios en relación con las y los aliados potenciales para conseguir relaciones equitativas. **En vista de que tenemos múltiples identidades, esa reflexión no siempre es la misma.** A veces operamos desde una posición de relativo privilegio como ONG internacional que se alía con organizaciones locales, incluyendo a las Organizaciones Lideradas por Personas Refugiadas (OLR), alrededor del mundo. A veces somos la organización local que intenta establecer alianzas equitativas con otras organizaciones internacionales que pueden, o no, ser conscientes de sus posiciones de poder relativas. A veces somos *parte de la coalición RRLI* y tratamos de establecer alianzas equitativas con las demás partes de la coalición, que son también las y los líderes de OLR. Cada una de estas identidades y posicionamientos nos ha enseñado algo sobre las alianzas equitativas, y estamos felices de compartir algunas de esas lecciones en este documento.

Para facilitar la comprensión a las y los lectores, hemos intentado señalar la posición desde la que hablamos en cada sección, especialmente cuando compartimos detalles del proceso de Revisión Externa,[2] que se explica más adelante, en el que se recurrió a la sabiduría de nuestro personal y equipos que pueden tener posiciones y poder muy diferentes y, por lo tanto, percepciones y experiencias distintas.

1 La directora ejecutiva y el copresidente de la Junta Directiva de Asylum Access, además de otras y otros miembros del equipo directivo global (y de la Junta Directiva global) que ocupan puestos de liderazgo importantes e influyen en el trabajo de la organización, han vivido desplazamiento forzado.

2 En 2023, Asylum Access llevó a cabo una revisión externa para recoger la opinión de nuestras y nuestros aliados clave sobre nuestras prácticas para establecer alianzas. La revisión la realizó en 2023 Lighthouse Partnerships. Más información en: https://www.lighthousepartnerships.org/

RESUMEN EJECUTIVO

- Las investigaciones demuestran que las comunidades afectadas, así como otras y otros actores próximos[3] tienen más probabilidades de encabezar respuestas que sean responsables, legítimas, transparentes, eficaces y con impacto. Sin embargo, debido al racismo estructural y a los prejuicios, se ha excluido sistemáticamente a las y los actores próximos, especialmente a las Organizaciones Lideradas por Personas Refugiadas (OLR), de los flujos de financiación, así como del desarrollo de estrategias y de los procesos de toma de decisiones.

- Las ONG Internacionales (ONGI) y las organizaciones multilaterales pueden ayudar a resolver este problema creando **alianzas equitativas** con las y los actores locales, incluidas las OLR, que entendemos como *alianzas en las que los sistemas, los procesos y las interacciones diarias ayudan a rectificar los desequilibrios de poder que permiten la exclusión.* Los principios, que ahora llamamos "elementos", de las alianzas equitativas también pueden aplicarse a las y los donantes y a las organizaciones dirigidas por la comunidad de acogida que trabajan con las OLR.

- Desde que Asylum Access compartió por primera vez su documento de posición "Construyendo Alianza Equitatives: Trasladando el poder en el Desplazamiento Forzado" en 2021, nos hemos sometido a una revisión externa e independiente[4] de nuestras prácticas, con alianzas actuales y anteriores con organizaciones locales, con la consultora Lighthouse Partnerships. Esta revisión condujo al desarrollo de nuevos elementos de las alianzas equitativas, destacó el papel fundamental de las y los donantes en las alianzas equitativas y apoyó la creación de dos herramientas organizacionales para promover y medir la equidad en las alianzas. Estas herramientas están ahora consagradas en las Herramientas de Rendición de Cuentas para las Alianzas Equitativas, que están a disposición de cualquier organización que desee incorporar la

3 Asylum Access utiliza el término "próximos" para referirse a quienes realizan sus servicios y forman parte de las comunidades a las que deciden apoyar. Otro término útil es "local"; nos gusta la definición del informe "Time to Decolonise Aid" de Peace Direct, que se traduce como: "Iniciativas y programas de desarrollo, ayuda humanitaria y consolidación de la paz que pertenecen y son dirigidos por personas que trabajan en su propio contexto". Disponible en: https://resourcecentre.savethechildren.net/document/time-decolonize-aid/ p. 12.

4 En total, 11 organizaciones participaron en la revisión, entre ellas nuestras 3 oficinas nacionales en Malasia, Tailandia y México, y 8 OLR y ONG de Líbano, Uganda, Egipto, Colombia e Indonesia. Además, el equipo interno clave de Asylum Access Global también participó en el proceso. Para más información sobre nuestro proceso de revisión, incluida la metodología y las conclusiones, consulta nuestro blog aquí: asylumaccess.org/ep2023review

equidad durante todas las interacciones con sus aliadas y aliados.

Los **cinco elementos revisados de las alianzas equitativas** son:

1. **Comprensión compartida de la cultura, el contexto y el poder en la alianza, que se caracteriza por:**

    a. Que todas y todos los aliados tengan un **sólido conocimiento del contexto histórico y actual** en el que se realiza el trabajo.

    b. Que todas y todos los aliados **comprendan y reconozcan las dinámicas de poder históricas y actuales** en el sector y en la alianza.

    c. Que todas y todos los aliados le **den prioridad y valoren la experiencia local y vivida.**

2. **La propiedad y la voz compartidas, que se caracterizan por:**

    a. El **codiseño** de los esfuerzos colectivos, que implica que las y los aliados locales dispongan de los recursos adecuados y participen de forma significativa en el diseño de la alianza con igual o mayor participación.

    b. El **coliderazgo** de los esfuerzos colectivos, que requiere que las y los aliados locales dispongan de los recursos adecuados y tengan la misma posición y liderazgo en todas las áreas del proyecto/la alianza.

    c. Una **voz y una visibilidad** compartidas, lo que implica que las y los aliados locales estén conectados con las plataformas y agentes relevantes, que puedan exponer sus puntos de vista, que se les escuche y que se les dé la misma visibilidad en todos los aspectos del proyecto.

3. **Confianza y transparencia entre las partes, que se caracteriza por:**

    a. **Las relaciones y la confianza** entre las y los aliados, que suelen facilitarse y mantenerse gracias a una inversión adecuada de tiempo dedicado a desarrollar relaciones.

    b. **La claridad y el entendimiento mutuo** entre las partes, que suelen emanar de las políticas y los procedimientos acordados que rigen la alianza, incluyendo roles y responsabilidades claros, así como claridad en torno a la distribución de los recursos, incluyendo las asignaciones presupuestarias.

    c. La comunicación abierta y la alineación entre las partes en torno a **los valores y las expectativas**, así como el reconocimiento adecuado de las dinámicas de poder.

4. **Flexibilidad hacia las formas de trabajo y las necesidades locales, que se caracteriza por:**

    a. Todas las partes (especialmente las ONGI) **se adaptan con flexibilidad** a las formas en las que las y los aliados locales prefieren trabajar y a su capacidad.

    b. Todas las partes (especialmente las ONGI) **responden a las necesidades cambiantes** de las y los aliados locales en contextos de respuesta local que siempre están cambiando.

5. **Rendición de cuentas y aprendizaje mutuos, que se caracterizan por:**

    a. **Estándares de rendición de cuentas** y procesos entendidos de manera conjunta que permitan a cualquier parte exigir la rendición de cuentas de la otra, tanto formal como informalmente.

    b. La inclusión significativa de todas las partes en **la revisión, la evaluación y el aprendizaje** en la alianza o el proyecto.

- Las alianzas equitativas deben recibir recursos en forma de tiempo y dinero, institucionalizarse en los procesos de recursos humanos (contratación, entrevistas, inducción), reforzarse a través de la capacitación interna continua y las comunidades de práctica, e integrarse en los procesos de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL, por sus siglas en inglés).

- Las y los donantes desempeñan un papel fundamental en facilitar u obstaculizar las alianzas equitativas. Las ONGI deberían animar a las y los donantes a financiar directamente a las y los aliados locales, en particular a las OLR; garantizar que el éxito de los proyectos financiados se base en resultados transformadores, no en productos; rechazar cualquier criterio o exigencia poco razonable; y apoyar procedimientos, plazos y políticas que faciliten las alianzas equitativas.

INTRODUCCIÓN

Asylum Access entiende que las instituciones dirigidas por las personas más afectadas y más próximas están realizando una labor fundamental y transformadora para sus comunidades y con sus comunidades. En nuestro sector, esas instituciones son las organizaciones locales[5] de la sociedad civil, especialmente las Organizaciones Lideradas por Personas Refugiadas (OLR).[6]

Este entendimiento es resultado de nuestras interacciones diarias, en las que comprobamos que estas organizaciones identifican y derriban las barreras que impiden una vida digna y el bienestar a largo plazo de una manera rentable y culturalmente consciente. Además, al revisar la evidencia disponible hemos comprobado que las personas más afectadas suelen dar respuestas responsables, legítimas, transparentes y, sobre todo, con impacto.

Reconocemos que el racismo estructural y los prejuicios en nuestro sector han llevado a la exclusión sistemática de la sociedad civil local[7]—y, en particular, de los grupos dirigidos por personas refugiadas— en los flujos de financiación, así como en el desarrollo de estrategias y en los procesos de toma de decisiones. Esta exclusión sigue produciéndose incluso cuando las y los actores más dominantes de la comunidad internacional se han comprometido con la localización y la participación significativa. Como organización de derechos humanos que trabaja con comunidades forzosamente desplazadas y como organización internacional liderada por personas refugiadas, creemos que un aspecto clave de nuestra misión es desmantelar las estructuras que permiten esta exclusión (tanto dentro de nuestra propia organización como en el ecosistema en el que operamos) y apoyar o generar nuevas estructuras que centren a las personas que han vivido desplazamientos forzados.[8]

5 *Íbid, nota 4.*

6 Asylum Access define las Organizaciones Lideradas por Personas Refugiadas (OLR) como "cualquier iniciativa/organización formal o informal fundada y dirigida por personas con vivencia de desplazamiento forzado y/o cualquier iniciativa/organización formal o informal en la que las personas que han sufrido un desplazamiento forzado ocupan puestos de liderazgo importantes y pueden influir en el trabajo de la organización."

7 Aunque en este documento nos referimos a las organizaciones dirigidas por la comunidad de acogida y a las OLR como la "sociedad civil local", sabemos que esta denominación no es perfecta. No todas las agrupaciones lideradas por personas refugiadas son organizaciones de la sociedad civil local, y las organizaciones lideradas por la comunidad de acogida no se enfrentan a los mismos retos que las OLR. Es necesario abordar la exclusión de ambos grupos, aunque esta exclusión la experimentan más intensamente las OLR y con desafíos adicionales.

8 Aunque sentimos mucho orgullo por nuestro recorrido y por los numerosos cambios estructurales internos que hemos realizado para convertirnos en una organización más incluyente y representativa, también reconocemos que aún pueden existir desequilibrios de poder que debemos reconocer y abordar, especialmente como organización global registrada en Estados Unidos. Más detalles sobre nuestro proceso de cambio interno en el anexo 1.

A raíz de nuestro aprendizaje continuo, entendemos que deben ocurrir muchas cosas para lograr esta reorientación en todo el sector (por ejemplo, la materialización de los compromisos de representación e inclusión, los cambios fundamentales en los flujos de financiación y la materialización de la responsabilidad de la comunidad por encima de la responsabilidad de las y los donantes, por nombrar sólo algunas).[9] Este documento se enfoca en un elemento clave: las alianzas equitativas, que entendemos como aquellas en las que los sistemas, los procesos y las interacciones diarias ayudan a rectificar los desequilibrios de poder que permiten la exclusión.

Las alianzas equitativas son cruciales porque abordan la dinámica de poder que permite a las y los actores internacionales dictar las reglas del juego. Al cambiar el poder hacia quienes están más próximas y próximos, creemos que los proyectos estarán mejor diseñados y se implementarán mejor, responderán mejor a los intereses de la comunidad y, en última instancia, tendrán un mayor impacto.

Información nueva, conocimientos nuevos

Este documento se basa en el documento de posición de Asylum Access, "**Construyendo Alianza Equitatives: Trasladando el poder en el Desplazamiento Forzado**" ("Documento de posición 2021") incorporando nuevos aprendizajes. A principios de 2023, Asylum Access encargó a **Lighthouse Partnership**, una consultora externa independiente, que llevara a cabo una **revisión** ("Revisión Externa") de nuestras alianzas actuales y anteriores con organizaciones locales, remontándonos hasta 2019. La Revisión Externa se diseñó como un ejercicio de aprendizaje y presentó una oportunidad para actualizar algunos elementos en consulta con nuestras y nuestros aliados locales y equipo clave de Asylum Access. El ejercicio recogió reflexiones, pensamientos y sentimientos sobre lo que constituye una alianza equitativa.

Basándonos en la Revisión Externa hemos actualizado este Documento de Posición de las siguientes maneras:

- Hemos actualizado los cinco elementos de las alianzas equitativas. Para poder contextualizar, presentamos prácticas positivas, lecciones aprendidas, estudios de casos relevantes y reflexiones de nuestra Revisión Externa. Puedes encontrar estas reflexiones en los recuadros "Reflexión sobre la Revisión Externa" y "Estudio de caso" en cada sección más abajo. Mediante estas revisiones y estudios de caso, quienes lean estas páginas descubrirán que en Asylum Access hemos posibilitado en ocasiones los elementos que permiten establecer alianzas equitativas y, en otras, hemos cometido errores. Compartimos con humildad nuestros éxitos y mencionamos con transparencia nuestros fracasos para normalizar la búsqueda del crecimiento. En algunas de estas reflexiones, compartimos anécdotas y ejemplos de diferentes prácticas que las y los aliados consideraron importantes para lograr cada uno de los elementos de las alianzas equitativas.

- Hemos recogido aprendizajes relacionados con el papel que desempeñan las y los donantes a la hora de facilitar u obstaculizar las alianzas equitativas (así como los pasos que pueden dar las ONGI en sus colaboraciones con las y los donantes en la búsqueda de alianzas equitativas), y consejos para empezar a hacer efectivas las alianzas equitativas dentro de sus propias instituciones.

- Por último, hemos desarrollado dos nuevas herramientas organizacionales para promover y medir la equidad en las alianzas y las hemos plasmado en las **Herramientas de Rendición de Cuentas para las Alianzas Equitativas**. Esperamos que este conjunto de herramientas sea útil para que las organizaciones exploren cómo crear más rendición de cuentas y aprendizajes en sus propias alianzas.

Si bien este documento puede ser útil para varias organizaciones e instituciones, esperamos específicamente que esta versión actualizada sea de utilidad para nuestras ONGI homólogas y las organizaciones multilaterales. En muchos lugares, estas ideas también pueden aplicarse a las organizaciones dirigidas por la comunidad de acogida que entablan relaciones de financiación o alianzas con otras organizaciones de la comunidad de acogida o con OLR, aunque reconocemos que la Revisión Externa y este documento no se diseñaron teniendo en cuenta esta dinámica.

9 Más recursos al respecto, como una lista de especialistas que pueden facilitar el aprendizaje interno de las organizaciones, aquí: asylumaccess.org/ep2023experts

DEFINIENDO ALIANZAS EQUITATIVAS

Asylum Access define las alianzas equitativas como:

"*Alianzas en las que los sistemas, los procesos y las interacciones cotidianas ayuden a rectificar los desequilibrios de poder que permiten la exclusión.*"

Nuestras recomendaciones para las OING

1. Dedicar recursos (tiempo y dinero) a las alianzas equitativas.

2. Institucionalizar e incentivar alianzas equitativas en políticas, procedimientos y métodos de trabajo.

3. Involucrar a las y los donantes para facilitar alianzas equitativas a través de sus enfoques de financiamiento e interacciones con agentes locales.

"Sistemas y procesos" se refiere a las directrices de las alianzas, los procedimientos operativos estándar, los planes, las estrategias y los procesos formales e informales que se relacionan, influyen o dirigen la forma en que se llevan a cabo las alianzas externas en las organizaciones. Las "interacciones diarias" incluyen las discusiones cotidianas, la colaboración y la correspondencia que crean confianza y consolidan las prácticas entre las y los aliados. Cuando estos sistemas, procesos e interacciones se realizan de tal forma que se transfiere el poder a las y los actores próximos y se posibilita la inclusión, la alianza es "equitativa" según esta definición.

Hay cinco elementos de las alianzas equitativas. Aunque estos elementos se presentan como distintos, en la práctica muchos de ellos están interconectados. Por ejemplo, la rendición de cuentas mutua (elemento 5) sólo puede estar presente cuando existe la base de la confianza (elemento 3). Adquirir conocimientos sobre el contexto y la cultura (Elemento 1) es un precursor para poder tener la flexibilidad de adaptarse y cambiar de rumbo en función de las necesidades del contexto y de las y los aliados (Elemento 4).

Definiciones del sector de las alianzas equitativas

La definición de Asylum Access de alianzas equitativas se inspira en varias definiciones presentadas por otras organizaciones. A continuación algunas de nuestras fuentes favoritas:

- **Peace Direct** explica que los nueve principios de las alianzas eficaces son (1) Reconocer y cuestionar los desequilibrios de poder; (2) Hacer frente al racismo y los prejuicios; (3) Apoyar e invertir en el liderazgo local; (4) Esforzarse por la rendición de cuentas y el aprendizaje mutuos; (5) Establecer alianzas a largo plazo; (5) Proporcionar financiación sin restricciones; (6) Ser flexible y promover la flexibilidad y la resiliencia con sus aliadas y aliados; (7) Considerar los recursos no financieros como parte de cualquier alianza; y (9) Garantizar que las transiciones en las alianzas sean un esfuerzo de colaboración.

- **Tomorrow's Cities** define a alianzas equitativas como una alianza que reconoce los principios de igualdad, mutualidad, reciprocidad y respeto..., reconoce[n] y hace[n] explícitas las diferencias de poder, incluyendo que los flujos de financiación afectan a las relaciones y crean asimetrías de poder..., [se basan] en relaciones interpersonales que se construyen sobre la base de la confianza mutua..., [y] encajan con el contexto que da forma a la alianza y crean un espacio para el aprendizaje mutuo.

- **BOND UK** habla de la importancia de la evolución en las relaciones y las dinámicas de poder (cambios intrínsecos, semiexplícitos), así como de los modelos mentales (cambios implícitos, transformadores) para lograr realmente un cambio duradero en la forma en que se producen las alianzas, concretamente en lo que respecta a su equidad.

- **La Organización Mundial de la Salud (OMS)** habla del 'software' de la equidad ("crear respeto y confianza mutuos") y del 'hardware' de la equidad (como los procedimientos de financiación y los acuerdos contractuales"). *"Inclinar el software relacional hacia la equidad debería facilitar los cambios de actitud, mientras que ajustar el hardware debería garantizar que las estructuras y los sistemas sean cada vez más solidarios y adecuados".*

DESGLOSANDO LOS ELEMENTOS DE LAS ALIANZAS EQUITATIVAS

Elemento 1: Comprensión compartida del contexto, la cultura y el poder en la alianza

Elemento 1: Comprensión compartida del contexto, la cultura y el poder en la alianza
Pilar 1 *Conocimiento del contexto y la cultura*
Todas las partes tienen un sólido conocimiento del contexto histórico y actual en cual se realiza el trabajo.
Pilar 2 *Comprensión y reconocimiento del poder*
Comprender y reconocer la dinámica de poder histórica y actual en el sector y en la alianza.
Pilar 3 *Valorar la diversidad de experiencias y conocimientos locales y vividos*
Priorizar y valorar la experiencia de quienes están más próximas y próximos a los problemas.

Pilar 1: Conocimiento del contexto y la cultura

Como personas ajenas a un contexto determinado, corresponde a las y los actores internacionales invertir tiempo y recursos para conocer el contexto y la cultura particulares en los que trabaja una organización local aliada, con el fin de apoyar a la alianza y a las y los aliados de una forma más adecuada desde el punto de vista cultural y contextual. Esto puede incluir la comprensión del entorno externo (por ejemplo, político y legal, económico y social) y del entorno interno, (por ejemplo, estructuras organizacionales, valores, procesos y prioridades estratégicas). Esto implica tanto una investigación formal como una mentalidad de aprendizaje a medida que avanza la alianza, es decir, prestar atención a lo que ocurre en cada compromiso, tener reuniones periódicas con las partes (en algunas situaciones, puede ser conveniente hacerlo también de manera informal, por ejemplo, a través de Whatsapp) y estar alerta a los matices culturales en la comunicación. Un aspecto de la comprensión del contexto incluye la comprensión de las limitaciones de recursos de las y los aliados y de los retos/realidades organizacionales internos.

Las y los donantes también necesitan de forma crucial información sobre el contexto y la cultura para que sus enfoques de financiación se ajusten a las necesidades e intereses de las y los diversos actores próximos y de

las comunidades a las que apoyan. Quienes mantienen relaciones cercanas con las y los donantes—con frecuencia las ONGI—deben contribuir a garantizar que las y los financiadores reciban esa información crítica. Las y los donantes suelen dictar la forma en la que las y los actores internacionales definen el éxito mediante procesos de solicitud y convenios de subvención que en ocasiones dan prioridad a los productos cuantitativos por encima de los resultados transformadores que son más difíciles de cuantificar. A través de un diálogo honesto, las y los actores internacionales pueden ayudar a las y los donantes a **revisar sus supuestos** sobre la importancia de los datos cuantitativos y los complejos marcos lógicos y, en su lugar, tratar de comprender mejor el tipo de resultados que son importantes para las comunidades y medirlos. Las ONGI pueden aprovechar su posición de relativo privilegio con las y los donantes para plantear estas cuestiones y hacer que se consideren formas más inclusivas de evaluar el impacto.

Reflexiones de la Revisión Externa: *Las decisiones lingüísticas de las ONGI rara vez reflejan las realidades locales*

En la Revisión Externa, las y los aliados hablaron de la necesidad de descolonizar los términos y conceptos desarrollados y posteriormente establecidos por las y los donantes y las ONGI como jerga del sector. Estos términos y conceptos —la 'jerga'—a menudo son irrelevantes en relación con la forma en que se conceptualizan localmente los problemas, las intervenciones y los abordajes, lo que entorpece la comunicación y crea una desvinculación entre lo que ocurre a nivel local y cómo se traduce -o no se traduce- a nivel internacional. Esto significa que las y los aliados locales deben adaptarse a conceptos y términos específicos irrelevantes para su propia realidad. Por lo tanto, el lenguaje se convierte en un componente esencial para garantizar que las alianzas sean equitativas y, más concretamente, incluyentes. Debe permitirse a las comunidades locales estar a cargo de **liderar el cambio en la terminología**, y las organizaciones deben consultarlas cuando sea posible y replantearse en los casos en que no lo sea.

Pilar 2: Comprensión y reconocimiento del poder

Las organizaciones internacionales debemos versarnos en las dinámicas de poder históricas y actuales presentes en nuestro sector para identificar adecuadamente nuestro propio poder en relación con las y los aliados. Para identificar con precisión la posición y el poder, es posible que las y los aliados deseen emprender un proceso de aprendizaje intencional sobre la equidad con el apoyo de especialistas.[10]

Una vez que las organizaciones internacionales pueden ver claramente su poder, puede ser valioso reconocer cómo se manifiesta ese poder en el transcurso de una alianza. Debería ser responsabilidad de la parte que tiene más poder nombrar e iniciar la conversación, ya que puede suponer un reto para la otra parte.

En particular, la dinámica de poder puede estar presente entre dos aliados o aliadas cualesquiera. Aunque este documento se ha redactado teniendo en cuenta la relación entre agentes internacionales y locales, también es crucial examinar la dinámica de poder entre las OLR y las y los aliados de las ONG de la comunidad de acogida en cualquier contexto dado, especialmente cuando los proyectos implican a ambas partes.

Reflexiones de la Revisión Externa: *La importancia de reconocer el poder*

La Revisión Externa demostró que Asylum Access necesita ser mejor a la hora de reconocer y discutir las dinámicas de poder implícitas con sus aliadas y aliados locales. Compartieron que, a veces, el poder debe reconocerse, pero no necesariamente arreglarse, ya que el poder es a menudo complejo y se nos impone desde el exterior. Las y los aliados sugirieron que puede ser útil poner nombre a estas externalidades, aclarar cómo pueden afectar a la alianza y establecer formas de mitigar conjuntamente los riesgos para el proyecto y la relación.

Pilar 3: Valorar la diversidad de experiencias y conocimientos locales y vividos

10 Para más recursos, consulta la página "Recursos adicionales" al final de este documento y nuestra lista de especialistas en: asylumaccess.org/ep2023experts

Todas y todos los aliados deben asumir que las personas más próximas a la experiencia específica de desplazamiento tienen los conocimientos y la experiencia necesarios. Las organizaciones internacionales suelen tener una experiencia valiosa, pero nuestras habilidades y conocimientos no son aplicables en todos los contextos. El acercarse a la sociedad civil local con humildad y asumiendo que tienen conocimientos, habilidades y experiencias importantes y generalmente más relevantes que aportar es un punto de partida fundamental en una alianza equitativa. Con demasiada frecuencia, las organizaciones internacionales asumen erróneamente que las y los actores locales carecen de capacidad o experiencia, lo que se ejemplifica con el uso problemático del término "desarrollo de capacidades". Las y los actores locales no carecen de capacidad, sino que se les priva sistemáticamente de recursos críticos y de acceso a oportunidades. Como explica Arbie Baguios en una charla sobre la descolonización de la gestión de proyectos (Decolonizing Project Management), "la tarea, por lo tanto, es... conectar a colegas con los recursos y el poder que necesitan para implementar proyectos exitosos - transformando el desarrollo de capacidades, en conexión de capacidades."

En segundo lugar, aunque en este documento no se comparten explícitamente las mejores prácticas en materia de objetivos de representación, es importante reconocer cómo las y los aliados perciben la legitimidad de sus alianzas en función de la presencia visible de personas con experiencia vivida en el equipo. Varias y varios aliados señalaron en la Revisión Externa que la inclusión de personas refugiadas en el equipo era una forma importante de demostrar que valoran la experiencia vivida. Asimismo, señalaron que la inclusión de las personas refugiadas en el personal también tiene un valor práctico: además de promover la confianza y la transparencia, la inclusión de personas con experiencia vivida aporta conocimientos culturales y contextuales y apoya un compromiso informado sobre el trauma, lo que conduce a planteamientos de mayor impacto.

Reflexiones de la Revisión Externa: *El valor de la experiencia vivida*

La Revisión Externa destacó que las y los aliados locales consideran que la inclusión de personas con experiencias vividas en el personal de las ONGI aliadas es un componente útil y práctico de la alianza, ya que de esta forma no se necesitaban explicaciones extensas ni detalladas de las sutilezas culturales, las experiencias y los problemas de agentes locales / personas refugiadas.

Una persona del equipo de Asylum Access con experiencia vivida de desplazamiento forzado compartió con el equipo de revisión por qué la experiencia vivida puede ser valiosa para otras organizaciones lideradas por personas refugiadas: *"Porque he estado en esa situación.... [y he trabajado] con otras personas líderes refugiadas, sé lo que se siente. Sé cómo se comporta normalmente la gente con estas instituciones. Así que, he pasado por eso. He sentido el dolor de estas personas... Adapto mi información o mi comunicación en función de las experiencias que he vivido. Entonces, puede que tenga que invertir una pequeña cantidad de energía y esfuerzo en comparación con alguien que es, que es [una persona] externa."*

Elemento 2: Propiedad y voz compartidas

Elemento 2: Propiedad y voz compartidas
Pilar 1 *Codiseño*
Las y los aliados locales cuentan con los recursos adecuados y participan de forma significativa en el diseño de la alianza con igual o mayor voz en el diseño del proyecto.
Pilar 2 *Coliderazgo*
Las y los aliados locales cuentan con los recursos adecuados y tienen la misma posición y liderazgo que las demás partes en todos los aspectos de la alianza.
Pilar 3 *Voz y visibilidad*
Las y los aliados están conectados con las plataformas y las partes interesadas pertinentes, pueden exponer sus puntos de vista, se les escucha y se les da la misma visibilidad en todos los aspectos del proyecto.

Pilar 1: Codiseño

Todos los proyectos conjuntos deben ser codiseñados por las personas más próximas a la problemática. Lo ideal es que las ONGI y las organizaciones multilaterales ofrezcan sus servicios y apoyo con base en las necesidades identificadas por las y los aliados locales.[11] Si las ONGI o las organizaciones multilaterales proponen una idea que implique una acción local, deben identificar a las y los aliados locales lo antes posible y antes de hacer cualquier cosa, apoyarles y posicionarles para que tengan igual o más voz en todos los aspectos del diseño del proyecto (como definir agendas, evaluar potenciales riesgos,[12] identificar necesidades, desarrollar planes y solicitudes para subvenciones, etc). En la medida de lo posible, este apoyo incluye garantizar que dispongan de recursos suficientes para participar de forma significativa en todas las fases del diseño del proyecto. En el caso de que un aliado o aliada se incorpore a mitad del proceso de desarrollo de una solicitud de donativo o de una alianza, es importante crearle el tiempo y el espacio suficientes para que comprenda, critique y recomiende cambios en la dirección estratégica. Las y los aliados también necesitan un espacio para hacer preguntas, aportar sugerencias y comprender su posible papel en el proyecto. Las y los aliados también deben diseñar conjuntamente un plan para cuando finalice la alianza, que incluya explorar futuras líneas de acción, nuevas oportunidades de relación, posibilidades de transición y otras acciones concretas cuando finalice el proyecto.

Reflexiones de la Revisión Externa: *Desde el principio se establece el tono para la colaboración*

Consultamos a varias partes aliadas y muchas señalaron que los procesos de diseño de proyectos que fueron incluyentes desde el principio, propiciaron el éxito del proyecto. Algunos de los componentes del codiseño que mencionaron las y los aliados fueron la comunicación constante con el personal de Asylum Access, la solicitud periódica por parte de Asylum Access de retroalimentación sobre cuestiones relacionadas con el diseño del proyecto y la generación de un espacio para el diálogo transparente en el que se debatieran aspectos como la forma en que Asylum Access iba a contribuir al proyecto.

Sin embargo, una aliada señaló que no siempre participaban en todos los detalles del diseño del proyecto, sobre todo cuando esto implicaba entablar conversaciones con las y los donantes. El impacto de este descuido en el codiseño fue que las y los aliados no se sintieron líderes junto con Asylum Access en el proyecto.

Pilar 2: Coliderazgo

Durante la vida del proyecto, todas y todos los aliados deben ejercer un liderazgo conjunto sobre la ejecución del mismo, incluyendo las decisiones tomadas sobre la estrategia y el presupuesto, los cambios en las actividades o los resultados del proyecto, la incorporación de la retroalimentación de los procesos de monitoreo y evaluación y el desarrollo de planes de salida o transición. Las y los aliados deben desarrollar e implementar políticas que les obliguen mutuamente a ejercer el coliderazgo, como procedimientos para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Para que esto sea viable, las organizaciones locales deben recibir los recursos necesarios para desempeñar las tareas de coliderazgo.

Quienes mantienen relaciones cercanas con las y los donantes pueden favorecer el coliderazgo fomentando vías de financiación directa a las organizaciones locales, lo que colocaría a la organización local en una posición de liderazgo del proyecto. Para ello, se podría trabajar con las y los donantes para comprender mejor cuáles son sus preocupaciones a la hora de financiar directamente, trabajar con las organizaciones locales para comprender cuáles son las barreras que les impiden acceder a la financiación y trabajar con ambas partes para acordar conjuntamente las formas de avanzar. Las ONGI pueden seguir siendo colíderes de un

11 Como pidió una persona líder de un grupo de personas refugiadas en Malasia durante las consultas de Asia Pacific Network of Refugees (APNOR) en julio de 2021: "Alíense con las OLR y déjennos hacer las cosas a nuestra manera".

12 Las evaluaciones de riesgos para los proyectos conjuntos deben realizarse junto con las y los aliados locales. En muchos contextos, cuando las y los aliados locales (especialmente las OLR) realizan un trabajo complejo, visible o político, se enfrentan a riesgos importantes que superan a los de un aliado o aliada internacional. Sin embargo, agentes internacionales no deberían asumir niveles de riesgo y tomarse libertades para diseñar estrategias con base en ello (por ejemplo, sobre hacer incidencia de cara al público). Aunque las y los aliados internacionales pueden ayudar a identificar los niveles de riesgo y las estrategias de mitigación, en última instancia se debe apoyar a las y los aliados locales para que dirijan las evaluaciones de riesgo y las estrategias de mitigación.

proyecto si son seleccionadas por las y los aliados locales como aliadas clave.

Reflexiones de la Revisión Externa: *Las y los donantes pueden facilitar u obstaculizar el coliderazgo entre las partes aliadas*

En 2022, Asylum Access colaboró con una OSC local en una propuesta de financiación a cinco años. Asylum Access mantenía una relación con el donante y asumió el liderazgo en la coordinación con él, así como la redacción de la propuesta mientras se discutía la posibilidad de que el donante financiara directamente a la OSC aliada local.

Aunque esperábamos que la aliada local estuviera muy involucrada en el codiseño antes de presentar la solicitud, esto resultó ser todo un reto. Una persona del equipo de Asylum Access reflexionó que podría haberse debido a que el donante quería financiar a Asylum Access como beneficiario principal, hubo poco "ímpetu para que la OSC aliada local asumiera responsabilidades." Esto resultó frustrante para Asylum Access y para la OSC aliada local, reconocimos la dinámica de poder, pero nos sentimos en gran medida incapaces de cambiarla. Como resultado, el proyecto no estuvo codiseñado. Esta experiencia resaltó el importante vínculo que hay entre la financiación directa a las y los aliados locales y el codiseño, el coliderazgo y, sobre todo, la coautoría.

Reflexiones de la revisión externa: *Caso de estudio sobre el coliderazgo en las coaliciones*

Las y los miembros de la coalición RRLI tienen un papel importante a la hora de tomar decisiones en la coalición, cada decisión debe ser consultada y cada opinión tiene el mismo peso. La Coalición practica la toma de decisiones que se basa en el consenso. Las y los aliados señalan que Asylum Access invirtió mucho tiempo y recursos al principio de la alianza para asegurarse de que la coalición RRLI -y no la Junta Directiva de Asylum Access- controlara el fondo de OLR a OLR y la agenda de abogacía de RRLI. Algunas de las prácticas que han contribuido a este coliderazgo son:

- Garantizar que las y los miembros dispongan de tiempo suficiente para dar su opinión.
- Que las y los miembros tomen decisiones con respecto a la asignación de donativos de RRLI y gestionen la programación con las organizaciones locales / OLR.
- Que las y los miembros formen parte de los grupos de trabajo / dirijan grupos de trabajo.
- Que las y los miembros se reúnan regularmente y discutan los temas, la dirección, la estrategia.
- Utilizar diversos métodos de comunicación.
- Formalizar los procedimientos operativos creando al mismo tiempo un espacio importante para que haya interacciones informales.

Pilar 3: Voz y visibilidad

Debemos asegurarnos de que las y los aliados locales de los proyectos conjuntos sean vistos y escuchados por todas las partes interesadas en los proyectos, incluyendo a las y los donantes y a quienes son responsables de la toma de decisiones, así como en las interacciones con los medios de comunicación y las redes sociales. La visibilidad es especialmente importante de cara a las y los donantes y diferentes agentes que pueden influir a la hora de canalizar la financiación, impulsar los avances o fomentar la credibilidad de las y los aliados. Nuestro sector ha propiciado durante mucho tiempo la visibilidad de las ONG internacionales y las organizaciones multilaterales, lo que ha llevado a las y los actores internacionales a acumular una enorme cantidad de contratos, donativos y otras oportunidades. Algunas de las formas más importantes para que haya una visibilidad y una voz compartidas para cambiar el poder son:

1. **Facilitar las conexiones (no controlar quién tiene acceso y quién no):** Las ONGI y las organizaciones multilaterales suelen tener relaciones y acceso a espacios y oportunidades que las y los aliados locales, en concreto las OLR, no tienen. Posicionar al centro al liderazgo local implica garantizar que los recursos y las oportunidades sean accesibles para la sociedad civil local. En muchos casos, habrá oportunidades para presentar directamente a las y los donantes y a múltiples agentes

sin involucrarnos en los proyectos. En los casos en los que las ONGI o las organizaciones multilaterales tienen que ser el canal para los flujos de financiación (debido, por ejemplo, a las restricciones impuestas a las OLR para abrir cuentas bancarias o registrarse legalmente en sus países), la visibilidad y el compromiso directo con las y los donantes siguen siendo fundamentales y no deberían ser una causa para apropiarse de un proyecto o para evitar apoyar a las OLR. Incluso una vez finalizado el ciclo de un proyecto, las y los aliados internacionales pueden seguir desempeñando un papel a la hora de facilitar y poner en contacto a las y los aliados locales con las partes interesadas o las plataformas adecuadas

2. **La visibilidad en las comunicaciones externas:** Las ONG internacionales suelen contar con departamentos de comunicación que disponen de muchos recursos para generar visibilidad externa y comunicar su impacto a las y los donantes y demás agentes influyentes, de una manera que muchas y muchos actores locales —en particular las OLR— no logran. Utilizar nuestras plataformas y nuestra voz para difundir el trabajo de las y los aliados locales, dar crédito a quien lo merece tanto en las intervenciones verbales como en las publicaciones escritas (a menos que las y los aliados locales soliciten permanecer en el anonimato), y ser conscientes de evitar atribuirnos los esfuerzos de las y los aliados locales como nuestros hará que no tengamos ningún protagonismo en el trabajo y, al mismo tiempo, aumentará el impacto y dirigirá los esfuerzos locales hacia quienes puedan apoyarles.

En última instancia, las y los agentes internacionales deben aprovechar su poder para impulsar la inclusión de las y los aliados locales en las convocatorias pertinentes y en la cobertura mediática; utilizar los conocimientos adquiridos para ayudar a las y los aliados locales a prepararse para participar; y, en ocasiones, dar un paso atrás, dejando espacio para que las y los expertos locales ocupen el espacio y se hagan oír por su propia cuenta.

Cuando todos los pilares anteriores están presentes, es decir, un proyecto es codiseñado y coliderado por todas las partes, la sociedad civil local es visible y escuchada en los espacios que necesita, todas las partes están profundamente implicadas tanto en el resultado como en el proceso del proyecto, se garantizará su éxito

CASO DE ESTUDIO: *Rechazar la dinámica de "controlar el acceso" facilitando la financiación directa de las OLR*

Una de las entidades con las que colaboramos es Refugiados Unidos, una OLR dirigida por mujeres venezolanas establecida en Colombia en 2021 y que utiliza un enfoque basado en los derechos para ayudar a las personas a obtener un estatus legal, acceder a oportunidades de medios de sustento e integrarse en las comunidades. Con nuestros intereses compartidos, en Asylum Access teníamos curiosidad por saber cómo podríamos apoyar su trabajo.

Una de las prioridades de Refugiados Unidos era identificar las oportunidades de financiación y a las y los donantes más adecuados para sus planteamientos e intervenciones. En aquel momento, no recibían financiación directa de las instituciones donantes y aún no disponían de las relaciones necesarias para iniciar un proceso de prospectiva eficaz.

Asylum Access ya tenía una relación con una donante institucional ("la Fundación") con quien vincularon a Refugiados Unidos. Uno de los objetivos de la alianza entre Asylum Access y Refugiados Unidos era equiparles con las herramientas, el conocimiento y la confianza para establecer una relación directa con la Fundación, por la cual la Fundación financia directamente a Refugiados Unidos, y Asylum Access es la consultora sub-beneficiaria.

Asylum Access y Refugiados Unidos dieron los siguientes pasos para lograrlo:

- Sostuvieron numerosas reuniones de planificación y conversaciones sobre cómo colaborarían.

- Desarrollaron conjuntamente la propuesta y debatieron ideas "para que [tomáramos] decisiones bien pensadas" y alineadas con las prioridades estratégicas de la Fundación en el país.

- Compartieron conocimientos e ideas sobre cómo acercarse a la donante, relacionar el trabajo de la OLR con las prioridades e intereses estratégicos de la fundación y cómo establecer confianza. Estas conversaciones establecieron un proceso gradual, al ritmo de la OLR.

Como declaró una persona del equipo de Refugiados Unidos:

"Asylum Access ha sido protagonista, no de la comunicación ni de la implementación del proyecto, pero han sido un eslabón muy, muy importante para que organizaciones como la nuestra podamos hablar con las y los donantes y estemos involucradas en espacios donde puede haber oportunidades para que podamos crecer. Así que cuando participé por primera vez en el proyecto, me quedó muy claro que Asylum Access estaba muy abierta a compartir y a propiciar conversaciones con sus aliadas y aliados estratégicos, con

Obstáculos actuales para las alianzas equitativas

Tanto en las encuestas como en las entrevistas, se preguntó a las partes aliadas locales sobre los obstáculos que siguen dificultando las alianzas equitativas con agentes internacionales. Sus respuestas nos ayudaron a identificar y perfeccionar los elementos que se presentan en este documento de posición actualizado. También compartimos aquí esas barreras para ayudarnos a identificar y abordar las alianzas no equitativas en la práctica:

- Retos estructurales y limitaciones burocráticas, como la tendencia a vincular las alianzas a proyectos y ciclos de proyectos específicos en lugar de permitir que evolucionen de forma natural.
- La imposición de plazos estrictos y calendarios específicos intensifica la presión sobre la alianza, especialmente durante la fase de diseño del proyecto.
- Limitación de recursos (tiempo, las personas, fondos). A menudo, la financiación y los recursos en general se concentran en la minoría global. Las y los actores más grandes gozan de mayor visibilidad, recursos y poder, lo que perpetúa la exclusión de las y los aliados locales.
- La falta de confianza en las OLR, especialmente en su capacidad para asignar recursos de forma responsable y eficiente, hace que la subvención sea la norma y que las organizaciones locales sigan sintiéndose discriminadas, deslegitimadas y despreciadas.
- Obstáculos a la contratación de las personas con vivencia de desplazamiento forzado debido a restricciones legales, interrupciones en la educación y la experiencia profesional debido a la experiencia del desplazamiento, y la presencia de prejuicios y discriminación.
- Siguen existiendo mentalidades, actitudes y prejuicios. Éstos se derivan de la intransigencia estructural, es decir, el sistema está construido para elevar a las y los principales actores actuales, pero también están arraigados en los prejuicios y suposiciones de las personas en torno a quién y qué conocimiento se valora.
- La "dramatización del trauma" y la cooptación/aprovechamiento de las experiencias de las personas refugiadas para las propias prioridades de las organizaciones han hecho que las y los aliados se sientan utilizados en beneficio de otras partes interesadas.
- Las oficinas centrales de las ONG internacionales suelen estar en la minoría global, lo que crea una distancia física entre las y los donantes y la intervención que financian. Esta distancia puede traducirse en una falta de comprensión del contexto por parte de las y los donantes y limita la accesibilidad y las conexiones entre las organizaciones locales y donantes. A veces, perpetúa la jerarquía en las relaciones.
- La creación de alianzas equitativas puede suponer un reto, dado que las alianzas equitativas representan un ámbito de práctica relativamente nuevo. Además, las personas reacias a ceder poder pueden optar por no participar en dichas alianzas.

organizaciones y en otros escenarios para ayudar a las organizaciones a crecer."

Para Refugiados Unidos, Asylum Access fue muy clara sobre qué apoyo podían ofrecer, cómo lo harían y cuál era su propia experiencia con la Fundación. Una de sus responsables afirmó que Asylum Access estaba "*muy interesada en nuestras necesidades*" y trabajaba con flexibilidad para satisfacerlas. "*Nos han facilitado y proporcionado herramientas, conversaciones y diálogos que han hecho posible todo esto*" y han sido cruciales para ayudar a Refugiados Unidos a establecer una relación con la Fundación "*más horizontal*".

Como resultado del apoyo específico (por ejemplo, en la planificación de reuniones con la Fundación, en la discusión de cómo responder a sus preguntas y peticiones, cómo enmarcar las propias preguntas de la RLO, y aumentar las capacidades de información), ha aumentado la confianza de Refugiados Unidos en el enlace con la Fundación. Ahora han establecido expectativas mutuas sobre su relación con la Fundación, por ejemplo, en términos de comunicación y formas de informar, y posteriormente han establecido una sólida relación con ella, basada en la confianza mutua y la transparencia: "*Poco a poco, empezamos a crear una cultura*".

Al final, la Fundación financió directamente a la OLR para un proyecto de 18 meses, y la OLR subcontrató a Asylum Access para la planificación estratégica, la recaudación de fondos, las comunicaciones y el apoyo a la estrategia financiera. Desde las primeras fases de las conversaciones con la Fundación, ésta se mostró motivada para buscar financiación directa y se mostró comprensiva, flexible y practicó formas de trabajo culturalmente apropiadas a la hora de establecer una relación con la OLR. Esta combinación de factores probablemente condujo a un resultado positivo entre la Fundación y la OLR.

Elemento 3: Confianza y transparencia

Elemento 3: Confianza y transparencia
Pilar 1 *Construcción de relaciones*
Se invierten el tiempo y los recursos adecuados en crear y mantener relaciones y confianza.
Pilar 2 *Claridad y acuerdos mutuo*
Existen políticas y procedimientos claros y mutuamente acordados que rigen la alianza, funciones y responsabilidades claras, y claridad sobre los recursos, especialmente sobre la asignación presupuestaria.
Pilar 3 *Alineación de valores y expectativas*
Existe una comunicación abierta entre las partes sobre los valores y las expectativas, y se reconocen las dinámicas de poder.

Pilar 1: Construcción de relaciones

Un ingrediente clave para crear alianzas equitativas y exitosas es la confianza. Una vía importante para generar confianza es dar prioridad al establecimiento de relaciones entre las personas, los grupos, las organizaciones, las y los donantes y las comunidades. Formar esas relaciones suele requerir una inversión de tiempo, energía y recursos, incluida la creación de una buena relación a lo largo de múltiples conversaciones y el desarrollo de procesos culturalmente apropiados para garantizar que comprendemos en profundidad las visiones, limitaciones, expectativas y formas de trabajar de cada quien. También podemos dar prioridad a las relaciones practicando la flexibilidad (Elemento 4), especialmente en torno a las normas culturales, los distintos husos horarios y las limitaciones de recursos. Al establecer estas relaciones, las y los aliados internacionales no deben limitarse a ser un recurso, sino también acompañantes de confianza en el camino hacia el cambio de los sistemas.

El establecimiento de relaciones debe extenderse también a las y los donantes, que a menudo están en posición de promover o dificultar las alianzas

equitativas. Esta relación con las y los donantes debe incluir la voluntad de mantener conversaciones importantes, y a veces difíciles, sobre el impacto de sus acciones en las alianzas y los resultados de los proyectos.

CASO DE ESTUDIO: *Las conversaciones transparentes con las y los donantes pueden favorecer cambios en la dinámica de las relaciones*

Asylum Access y una ONG local habían estado trabajando conjuntamente en un largo proceso de solicitud de financiación cuando el donante envió un correo electrónico a ambas organizaciones para comunicarles que habían cambiado de dirección estratégica y que ya no podrían considerar su solicitud de subvención. Esto se produjo tras varias rondas de comentarios escritos y verbales, exámenes y revisiones, y una falta de claridad sobre la dirección de la propuesta durante un periodo de 9 meses. En total, Asylum Access y la ONG local invirtieron cientos de horas de trabajo organizativo en la alianza y en el desarrollo de la propuesta.

Tras el correo electrónico, Asylum Access y la organización local enviaron una carta conjunta al donante. Con el ánimo de apoyar la reflexión interna del donante, reconocimos las realidades e incertidumbres que rodean a las solicitudes de financiación y expusimos por qué creíamos que el enfoque del donante era problemático. Esto incluía lo que percibíamos como definiciones de M&E estrictas, técnicas y dominantes que no estaban arraigadas en la proximidad o el impacto, y la falta de claridad interna, transparencia y respeto en la comunicación con las y los aliados. La carta también reiteraba el compromiso de Asylum Access con la financiación local directa como uno de los elementos centrales de las alianzas equitativas.

En una reunión de seguimiento entre Asylum Access, la organización local y el donante, éste expresó su sorpresa y gratitud. Así lo describió una persona del equipo implicada:

"*Estaban abiertas y abiertos, les sorprendió... recibir un correo electrónico así [ya que] nunca habían recibido un correo así de una posible entidad subvencionada, y se mostraron con mucha gratitud. Ahora han retomado el proyecto, [y] están experimentando, probando este enfoque de financiación directa con la organización local aliada.*"

Nos sorprendió positivamente la respuesta del donante, que denotaba una actitud abierta a escuchar y aprender. Aunque no siempre las y los donantes responden de la misma manera, y hay que tener en cuenta fuertes dinámicas de poder y riesgos, este enfoque de poner de relieve el impacto negativo de la forma de trabajar de las y los donantes puede conducir no sólo a mejorar las relaciones y la confianza entre donantes y las y los subvencionados, sino también a apoyar cambios de mentalidad fundamentales y el aprendizaje en nuestro sector en su conjunto a lo largo del tiempo.

Pilar 2: Claridad y acuerdos mutuo

La confianza puede generarse fácilmente (y, a la inversa, erosionarse) en función del nivel de transparencia entre las partes en torno a las cuestiones fundamentales que sustentan el proyecto. En particular, esta transparencia debe incluir una total claridad sobre los presupuestos, en particular las asignaciones de salarios y los costes básicos asociados a un proyecto conjunto. Además, la transparencia incluye garantizar la claridad de los objetivos de la alianza, los resultados, las funciones y responsabilidades respectivas, las expectativas en torno a los compromisos de tiempo y recursos, la responsabilidad mutua, la resolución de conflictos, la mitigación de riesgos, los requisitos de las y los donantes, y cuándo y cómo finaliza la alianza. La formalización de acuerdos, procesos y políticas en Procedimientos Operativos Estándar (POE) o acuerdos de alianza puede ser especialmente importante para garantizar la claridad entre las partes. También es importante que muchas de estas normas se complementen inicialmente con conversaciones verbales y, en la medida de lo posible, se elaboren conjuntamente.

Reflexiones de la Revisión Externa: *La transparencia fiscal genera confianza*

Muchas contrapartes de Asylum Access consideraban que la transparencia fiscal era un elemento especialmente importante de las alianzas equitativas para las y los aliados locales; pero, en general, los informes sobre el nivel de transparencia de

Asylum Access en relación con las finanzas y los presupuestos de cada alianza eran dispares.

Una de las partes que tenía un alto grado de confianza en Asylum Access recordó que Asylum Access había compartido de forma transparente el presupuesto completo de un proyecto. A su vez, se sentía en confianza para gestionar bien el dinero del proyecto. Otra contraparte señaló que el equipo de Asylum Access le había explicado claramente cada partida presupuestaria, con información detallada sobre los recursos humanos y los salarios, una práctica poco habitual en las alianzas con ONG internacionales. Esta experiencia de transparencia fiscal fue especialmente intensa cuando Asylum Access y una organización aliada diseñaron conjuntamente un proyecto.

Sin embargo, en el caso de otra parte, no hubo tanta transparencia fiscal como hubieran deseado. Hubo quienes tampoco tenían claros los procesos formales para abordar prácticas presupuestarias poco claras. La falta de claridad sobre las funciones y responsabilidades en la toma de decisiones financieras exacerbó esta frustración.

CASO DE ESTUDIO: *Un modelo para crear coaliciones equitativas*

La coalición RRLI ha establecido un modelo de creación de coaliciones basado en la inversión de tiempo en la creación de relaciones sólidas, la claridad de las expectativas, las funciones y las responsabilidades, y la armonización de los valores. A partir de las conversaciones mantenidas con varias personas del equipo de RRLI, la Revisión Externa descubrió algunos de los componentes que han conducido a esta situación, entre los que se incluyen los siguientes:

- *Procesos operativos y financieros sólidos y transparentes con estructuras de gobernanza claras:* Existen numerosos POE normalizados relacionados con aspectos como la gestión de subvenciones, la contratación, las convocatorias de propuestas, etc.

- *Total transparencia con el presupuesto:* Todas y todos los miembros de la coalición tienen acceso al presupuesto y cualquier cambio presupuestario debe ser aprobado por un grupo de trabajo o por toda la coalición.

- *Claridad de los compromisos y recursos compartidos:* Sus integrantes saben lo que se espera de cada quién en caso de que se comprometan a desempeñar un determinado papel o participar en un grupo de trabajo. Existe total transparencia sobre cómo las y los miembros de la coalición comparten recursos, en particular su experiencia, a través de los canales del grupo de trabajo. Las y los miembros de la coalición se sienten capaces de declarar cuánto tiempo, por ejemplo, pueden dedicar en un momento dado. Hay espacio para debatir cómo se pueden aprovechar los recursos para garantizar la participación y el éxito de la propia coalición.

- *Expectativas y objetivos documentados:* Las y los miembros pueden indicar su disponibilidad, intereses y objetivos de participación en la coalición, con total transparencia entre sí sobre la posición de cada quien respecto a su papel en la coalición. Esto ha dado lugar a métodos de trabajo más ágiles y eficientes, ya que las expectativas de cada cual están siempre gestionadas y son sostenibles.

- *Valores documentados y compartidos:* Este enfoque orientado a los valores ha agilizado las actividades programáticas y de otro tipo de la coalición, ya que todo el mundo está en la misma sintonía y trabaja para alcanzar los objetivos comunes de alterar la dinámica de poder del sistema.

Algunas personas de la Coalición que participaron en la Revisión Externa señalaron que esta claridad y acuerdo mutuo se derivaban del **trabajo fundacional realizado al principio de la iniciativa**, que duró un año. Esto incluyó una sesión de creación de relaciones, dirigida por un facilitador cualificado, convocada por Asylum Access. Según un miembro del equipo de RRLI, la creación de la coalición también se vio profundamente favorecida por la "coincidencia de experiencias" entre las y los miembros de la coalición.

Como resultado de una importante inversión de recursos -sobre todo, de tiempo- para crear claridad y acuerdo mutuo, la coalición RRLI se ha convertido en un espacio de relaciones de confianza y transparencia. Todas las partes interesadas consultadas se mostraron especialmente entusiasmadas con la solidez de las relaciones entre las y los miembros de la coalición.

Pilar 3: Alineación de valores y expectativas

No hay que subestimar la importancia de alinear los valores y las expectativas entre las partes; ayudan a las organizaciones aliadas a identificar los parámetros dentro de los cuales pueden tomar decisiones cotidianas sobre la estrategia programática, las actividades y los gastos. Estos valores y expectativas deben quedar explícitos en las conversaciones y, en la medida de lo posible, documentarse en los acuerdos de la alianza. Lo ideal sería que estas conversaciones fueran paralelas a las relativas a la dinámica de poder, para garantizar que las y los aliados locales sientan que pueden cuestionar cualquier expectativa poco razonable que puedan tener agentes internacionales, y viceversa.

En algunos casos, determinar los valores compartidos no siempre es sencillo; a veces los valores se pueden deducir mejor observando y extrapolando los comportamientos durante las interacciones. Esto es especialmente importante en las culturas que prefieren la comunicación indirecta.

CASO DE ESTUDIO: *La desalineación de valores acaba con la alianza*

Con un aliado líder de la comunidad de acogida local, una discrepancia de valores sobre cómo debía ser en la práctica el liderazgo de las personas refugiadas condujo a la interrupción indefinida de la alianza. A lo largo de la relación y de las fases de desarrollo de la propuesta de financiación, Asylum Access y el aliado local habían acordado que deberían asignarse recursos financieros para la participación de las RLO en el proyecto, dado el énfasis de éste en el liderazgo de las personas refugiadas. Sin embargo, tras haber conseguido que el donante convirtiera al aliado local en el beneficiario principal en lugar de Asylum Access, el aliado local no incluyó en su proyecto de presupuesto una compensación por el tiempo de las OLR. En su lugar, Asylum Access asignó parte de su proyecto de presupuesto a compensar a los OLR por su tiempo.

Tras conversaciones directas entre el aliado y donantes, el aliado local pidió que se interrumpiera la alianza con Asylum Access. En ese momento, parecía poco probable que las OLR recibieran directamente fondos para el proyecto. En vista de una clara falta de alineación de valores, Asylum Access decidió abandonar la oportunidad. La experiencia reafirmó la importancia de mantener conversaciones en profundidad para repetir y reiterar los valores antes y durante el desarrollo de la alianza. Asylum Access también tiene previsto elaborar un resumen escrito de sus valores (incluidos los relativos a las alianzas equitativas) para posibles aliadas y aliados, y se asegurará de que las conversaciones sobre valores sean explícitas y exhaustivas y, en la medida de lo posible, estén documentadas.

Elemento 4: Flexibilidad

Elemento 4: Flexibilidad

Pilar 1

Adaptarse a las formas preferidas de trabajar

Pilar 2

Responder a las necesidades cambiantes y al contexto organizacional

Aunque no figura como elemento independiente en el Documento de Posición 2021, la flexibilidad (en particular por parte de las y los aliados internacionales) surgió como un elemento clave para las y los aliados durante la Revisión Externa, manifestándose en casi todos los aspectos del proceso de alianza. Esto incluye la flexibilidad hacia formas de trabajo como los canales de comunicación, el idioma y los procesos, pero también la flexibilidad relativa a la adaptación de proyectos/alianzas a contextos locales cambiantes.

Pilar 1: Adaptarse a las formas preferidas de trabajar

Dado que la respuesta a las situaciones de desplazamiento forzado es un trabajo intrínsecamente intercultural, debemos tener una gran inteligencia cultural[13] para colaborar con eficacia. Para construir

13 La inteligencia cultural (CQ, por sus siglas en inglés) es "la capacidad de relacionarse y trabajar eficazmente con las personas de diferentes orígenes culturales y va más allá de las nociones existentes de sensibilidad y conciencia culturales." Para más información sobre inteligencia cultural, visita el sitio web del Cultural Intelligence Center.

esta inteligencia, intentamos aprender y adaptarnos a las culturas y formas de trabajar de nuestros aliados y aliadas, como los estilos de comunicación y escritura, el idioma y la traducción, la formalidad, la frecuencia y las preferencias en torno a la colaboración. Podemos llevar a cabo una investigación básica sobre las preferencias culturales cuando dispongamos de información al respecto (véase Elemento 1), pero en caso de duda, siempre podemos preguntar a nuestras contrapartes qué prefieren. Reconocer las diferencias culturales y adaptarse a ellas no sólo aumenta la confianza, sino que también reduce las fricciones y los fallos de comunicación, algo especialmente crítico en la era de las alianzas a distancia. Aunque todas las partes deberían tratar de hacer lo mismo por las demás, a menudo el peso de la conformidad recae en las alianzas locales, que se sienten presionadas para adherirse a las normas internacionales. En una alianza equitativa, esto es al revés: la parte internacional -incluyendo a las y los donantes- debe tratar de adecuarse a las preferencias y formas de trabajar locales.

Asylum Access ha creado muchas alianzas exitosas, pero en una tensa conversación con una posible contraparte, insistimos en una forma culturalmente específica de medir el impacto de un proyecto, ignorando la importancia de establecer relaciones en la cultura de la posible contraparte. Al final, se negaron a colaborar en el proyecto, y Asylum Access aprendió una dura pero crucial lección sobre la importancia de priorizar, construir y utilizar la inteligencia cultural.

Reflexiones de la revisión externa: *La comunicación es clave para el éxito*

Tanto las partes como el equipo de Asylum Access destacaron la importancia de la comunicación en las alianzas equitativas. Esto no sólo significa el uso de intérpretes y traductores para garantizar que las partes puedan comunicarse eficazmente, sino también la forma en que se comunican los conceptos, los problemas y las peticiones, que se cree que afecta profundamente a una alianza.

Como afirmó una de las integrantes de una OLR "*La forma en que nos comunicamos, los mecanismos de comunicación, así como los mensajes que se comparten de unas organizaciones a otras, o de donantes a otras pueden ser clave para que una alianza tenga éxito, y/o, para que no funcione*".

Pilar 2: Responder a las necesidades cambiantes y al contexto organizacional

Las alianzas equitativas exigen que todas las partes se remitan a las evaluaciones de las y los actores próximos sobre las necesidades cambiantes de las comunidades y ofrezcan tanta flexibilidad y apoyo como sea posible para responder a esos cambios. Esto puede incluir ofrecer recursos adicionales cuando los cambios organizativos internos dificulten el éxito del proyecto; ofrecer más tiempo del equipo del aliado o aliada internacional para resolver problemas; y abogar conjuntamente con las y los donantes por una mayor flexibilidad. Una forma de proteger esta flexibilidad es garantizar que las políticas internas de la alianza no sean rígidas y no se limiten a métodos y estructuras prescritos; en su lugar, cualquier enfoque de alianza consagrado debe ser lo suficientemente flexible como para pivotar ante los cambios entre contextos y dentro de ellos.

También puede ser importante que quienes mantienen relaciones con donantes -a menudo ONG internacionales- animen a las y los financiadores a adaptarse a las necesidades cambiantes y a los contextos organizativos de las organizaciones locales. Las y los participantes en la Revisión Externa señalaron que las expectativas y los requisitos de donantes pueden crear un espacio de presión que, a menudo, se traslada a las y los aliados locales. Las ONGI pueden ayudar a protegerse de presiones indebidas abogando por plazos más largos por parte de las y los donantes durante la fase de diseño, y/o financiando la fase de diseño de modo que pueda lograrse una alianza equitativa. Las ONGI pueden apoyar a las organizaciones locales creando espacios para un diálogo de grupo honesto y constructivo sobre las repercusiones de las distintas peticiones y requisitos. En algunos casos, las y los donantes pueden no ser conscientes del impacto de sus acciones.

Reflexiones de la revisión externa: *La importancia de la flexibilidad en la dotación de recursos*

Para una de las contrapartes, Asylum Access se mostró poco flexible y no tuvo en cuenta los limitados recursos de la contraparte a la hora de diseñar la alianza. En este caso, se solicitó a la parte aliada que elaborara documentos específicos (por ejemplo, políticas, información presupuestaria) en plazos muy ajustados, algo que la parte aliada se sintió incapaz de hacer debido a que existían prioridades en conflicto. La presión de las y los

donantes externos podría haber contribuido a esta situación.

Muchas contrapartes señalaron que Asylum Access mostró flexibilidad al apoyar la traducción conceptual de los requisitos de las y los donantes. Algunas señalaron que "Asylum Access" hizo que los procesos/solicitudes de donantes fueran más accesibles para las contrapartes. Compartieron que Asylum Access proporcionó plantillas para los Procedimientos Operativos Estándar específicos y las políticas requeridas por donantes y solicitó más tiempo/recursos para que las y los aliados cumplieran con los requisitos de las y los donantes. El apoyo prestado por Asylum Access a la hora de elaborar el presupuesto también fue importante, especialmente cuando las partidas presupuestarias se consideraban rígidas e inflexibles.

Una de las aliadas señaló que Asylum Access les apoyaba de forma flexible cubriendo las lagunas presupuestarias. Según relataron, Asylum Access les dijo: "*si eso les impide hacer el trabajo, entonces intentaremos... conseguir financiación de Asylum Access para poder cubrirlo... Estaban muy felices de compensar y arreglar el problema en la medida de lo posible*". Para uno de los aliados, la aportación de recursos en las fases iniciales de la alianza, el apoyo para desarrollar su propuesta de proyecto y el hecho de que Asylum Access compartiera su experiencia en esta parte del proceso, fue fundamental para que obtuvieran financiación.

Reflexiones de la revisión externa: *La flexibilidad también se aplica a las y los donantes*

Para una de las contrapartes, si las y los donantes no dan tiempo y espacio a las organizaciones que participan en una alianza financiada para que establezcan relaciones, comprendan el contexto y la cultura y adapten su alianza a sus necesidades específicas, esto puede socavar la equidad en la alianza y limitar el impacto del proyecto.

Asylum Access se esfuerza por conseguir una mayor flexibilidad de las y los donantes. Para un miembro del equipo:

"*si [las y los donantes] quieren algo dentro de un plazo concreto, está bien decirles respetuosamente que no es posible. A veces, las acciones son más fuertes que las palabras, ya que las y los donantes pueden sentir ese rechazo y ver que la organización es fuerte y tiene sus límites.*"

En un proyecto, tanto Asylum Access como las organizaciones locales aliadas tenían total independencia sobre cómo asignar los fondos, ya que cada organización tenía presupuestos distintos y el donante la financiaba por separado. De este modo, no existía la interdependencia -o dependencia, que puede darse en algunos casos- financiera. Esto ya establecía unas condiciones más equitativas desde las que operaba la alianza. Una de las contrapartes dio a entender que su independencia financiera (debido a que su financiación cubre los costes básicos) influye en la naturaleza de su relación con cualquier contraparte o donante, incluido Asylum Access. Esto sugiere que su toma de decisiones no está fuertemente influenciada por Asylum Access u otras contrapartes, como sería el caso de las organizaciones dependientes de donantes internacionales.

Elemento 5: Aprendizaje y rendición de cuentas

Elemento 5: Aprendizaje y rendición de cuentas
Pilar 1 *Rendición de cuentas mutua*
Las normas y procesos de rendición de cuentas se discuten al inicio de la alianza y las partes pueden pedirse cuentas mutuamente, tanto formal como informalmente.
Pilar 2 *Aprendizaje compartido*
Las y los aliados locales participan de forma significativa en la revisión, la evaluación y el aprendizaje dentro de la alianza o el proyecto.

El último elemento de las alianzas equitativas es disponer del espacio, la estructura y la cultura que faciliten la responsabilidad compartida y el aprendizaje durante la duración del proyecto.

Pilar 1: Rendición de cuentas mutua

La rendición de cuentas mutua se refiere a los métodos formales e informales de que dispone cada parte para responsabilizarse mutuamente durante el diseño, la ejecución y la revisión de un proyecto, y en lo que respecta a la visibilidad y la voz. Informalmente, la responsabilidad mutua puede derivarse de la creación de una cultura de comunicación abierta, el establecimiento de relaciones sólidas y el fomento explícito de la retroalimentación sobre las prácticas de alianza.

Aunque importante, la rendición de cuentas informal por sí sola suele ser insuficiente. Sin estructuras formales de rendición de cuentas, los elementos y enfoques de las alianzas equitativas pueden aplicarse de forma incoherente en los distintos proyectos. Los procesos formales de evaluación, reflexión, aprendizaje y adaptación de las prácticas de alianza crean claridad y coherencia en la aplicación de prácticas equitativas. Las prácticas formales de rendición de cuentas incluyen llamadas de retroalimentación programadas periódicamente, marcos de seguimiento y evaluación y otros procesos de revisión acordados conjuntamente.

Reflexiones de la revisión externa: *Escuchar y adaptarse permite la rendición de cuentas*

Una de las aliadas informó que Asylum Access abordó inicialmente la relación de una manera prescrita, pero que, a raíz de los comentarios de la aliada, cambiamos nuestro enfoque: "*[El equipo de Asylum Access] llegó con una agenda relativamente clara centrada en 'educar' a nuestro equipo... Tuvimos una conversación para alinearnos, y la interacción cambió después hacia una alianza mucho más equitativa desde nuestra perspectiva*".

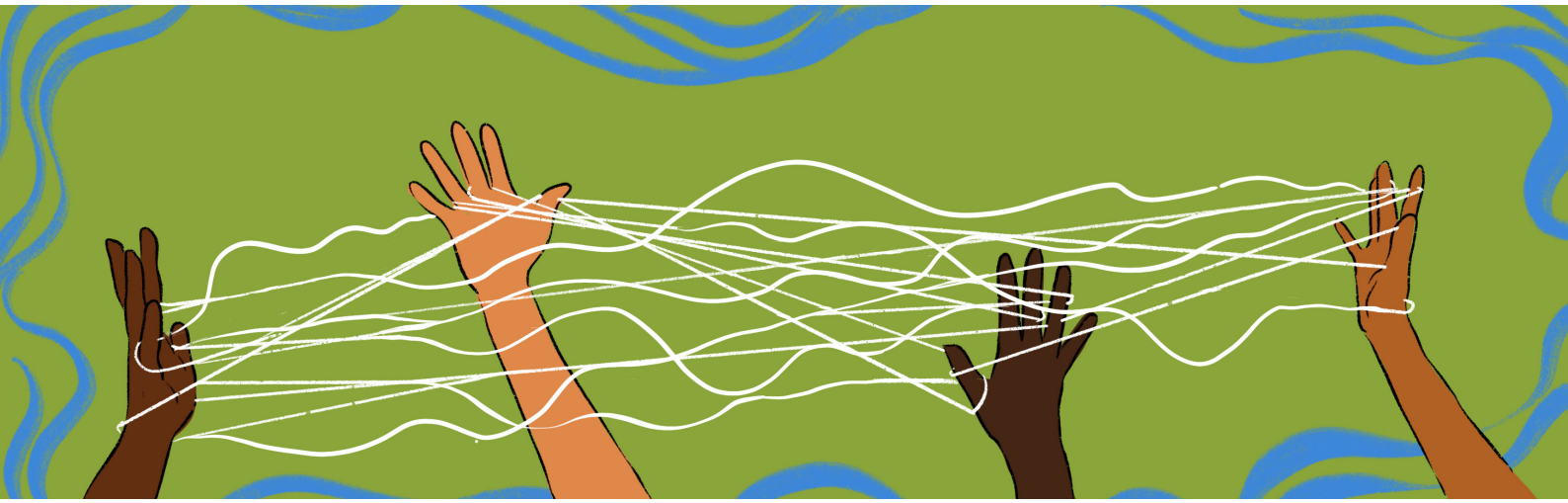
Uno de los aliados mencionó la importancia del aprendizaje y la reflexión en las alianzas. Sugirió que Asylum Access debería escuchar y reflexionar más sobre la diferencia entre eficacia y eficiencia, centrándose en construir relaciones para lograr un impacto a largo plazo, en lugar de intentar alcanzar objetivos a corto plazo con recursos limitados.

Algunas contrapartes consideraron que podían pedir cuentas a Asylum Access a través de mecanismos informales de rendición de cuentas porque la confianza y los cimientos de la relación garantizaban una comunicación abierta. Por ejemplo, en la fase de desarrollo de una alianza, una organización aliada manifestó su preocupación por el hecho de que las relaciones anteriores con Asylum Access habían sido problemáticas en cuanto a la forma en que se les comunicaba y, en consecuencia, se sintieron desprotegidas. Se sorprendieron positivamente al ver que Asylum Access se tomaba en serio sus preocupaciones. Esto les dio confianza para embarcarse en una futura alianza con Asylum Access y les dio la impresión de que Asylum Access había aprendido de esta experiencia.

Pilar 2: Aprendizaje compartido

El compromiso de compartir y aprender conjuntamente durante la vida de un proyecto contribuye al éxito del mismo y a la longevidad de la alianza. Esto puede incluir invitar a las y los aliados a asistir conjuntamente a talleres y reuniones informativas, facilitando el diálogo para conocer mejor los programas, contextos y formas de trabajar de cada quien. Las organizaciones también pueden crear una "comunidad de práctica" para compartir recursos y oportunidades y facilitar el aprendizaje sobre cuestiones temáticas. Estos enfoques pueden apoyar el progreso compartido hacia objetivos mutuos, creando más terreno común y entendimiento compartido, y abriendo puertas a la retroalimentación, el aprendizaje y la colaboración.

Al final de las alianzas, las partes deben dejar espacio para reflexiones y aprendizajes de la alianza -incluyendo cómo se podría haber mejorado, los puntos fuertes y débiles- además de cualquier evaluación de los resultados y el impacto de la alianza para las comunidades.



CONSEJOS PARA HACER OPERATIVAS LAS ALIANZAS EQUITATIVAS

Poner en práctica los cinco elementos de las alianzas equitativas puede requerir apartarse de formas de trabajar arraigadas. Ofrecemos los siguientes consejos como punto de partida para crear impulso e instigar el cambio hacia estas prácticas.

Los tres consejos principales de Asylum Access para fomentar prácticas equitativas son:

1. Dotar a las alianzas equitativas de conocimientos, tiempo y dinero:

Cada uno de los elementos anteriores requiere recursos. Se necesita financiación y tiempo del equipo para lograr una alianza equitativa en todas las fases para todas las partes. Las y los aliados pueden necesitar financiación para el tiempo del equipo, la facilitación, la mediación, el análisis del poder, la investigación, los viajes, la traducción y los largos plazos de donantes. Las organizaciones locales también pueden necesitar recursos adicionales para sus funciones básicas, dada su exclusión histórica de los canales de financiación.

Esto puede incluir la creación de un espacio para mantener conversaciones internas difíciles con el apoyo de profesionales o la facilitación de un aprendizaje específico sobre temas como las alianzas equitativas, la participación informada sobre traumas, el poder y los privilegios y la lucha contra el racismo.

Este tipo de recursos puede considerarse erróneamente "ineficiente", en particular para las organizaciones con sede en la Minoría Global que han adoptado (a sabiendas o no) la cultura profesional dominante blanca. Sin embargo, Asylum Access sabe por experiencia que la inversión en alianzas equitativas se traduce en eficacia e impacto a largo plazo.

Las y los defensores internos de las alianzas equitativas tal vez deseen trabajar con la dirección de sus organizaciones, y con sus donantes afines, para garantizar la financiación de estos numerosos gastos.

2. Institucionalizar e incentivar las alianzas equitativas en las políticas, los procedimientos y los métodos de trabajo

Otro tema transversal dentro de los elementos es la necesidad de aclarar y documentar las formas de trabajar que permiten las alianzas equitativas. Para resumir algunos de los puntos anteriores, las alianzas equitativas pueden beneficiarse de directrices, procedimientos operativos estándar (POE) y marcos MEAL que aclaren cómo facilitar el codiseño, el coliderazgo, la rendición

de cuentas mutua, la voz y la visibilidad, los valores y los roles y responsabilidades. Estas directrices deben elaborarse mediante procesos participativos con las partes interesadas internas y externas para garantizar su pertinencia y aplicabilidad en cualquier organización y sus alianzas. Las **Herramientas de Rendición de Cuentas para las Alianzas Equitativas** también pueden apoyar este proceso ofreciendo una operacionalización inmediata de los elementos aquí presentados.

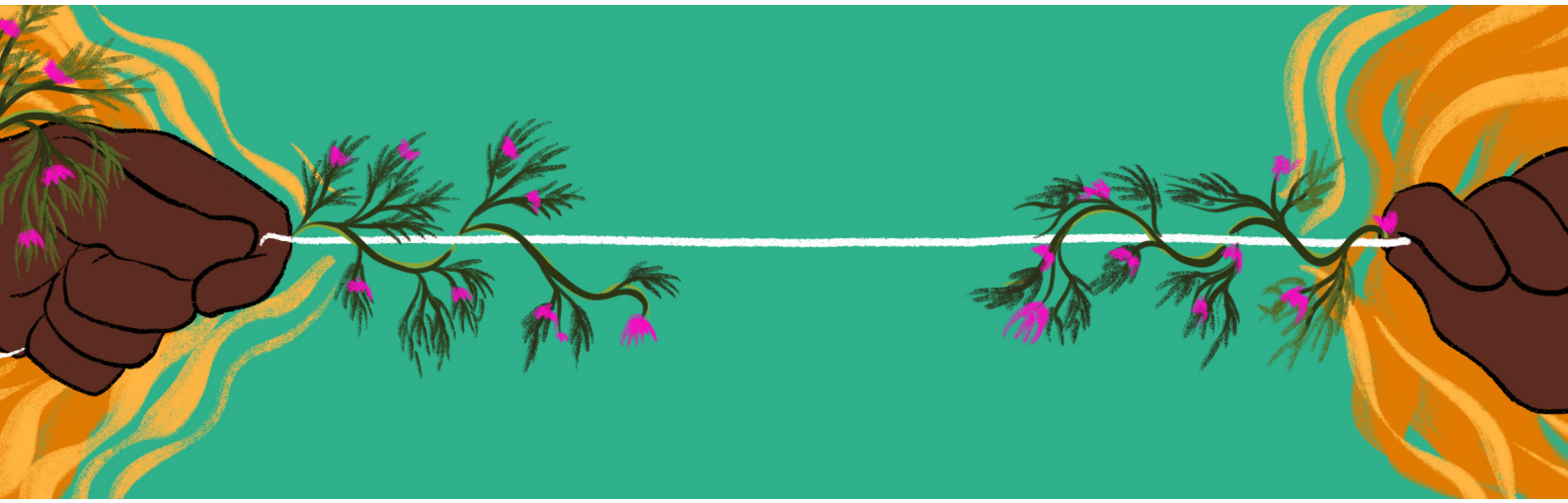
3. Involucrar a las y los donantes para facilitar alianzas equitativas

Casi todos los elementos anteriores reconocen el papel de las y los donantes a la hora de facilitar u obstaculizar las prácticas de alianza equitativas. Las y los aliados y el equipo que participaron en la revisión externa hablaron de casos en los que donantes que financiaban directamente a las organizaciones locales equilibraban la dinámica de poder entre ellas y Asylum Access y permitían un mayor liderazgo en la programación local.

Por el contrario, las y los aliados también compartieron casos en los que los estrictos requisitos de donantes en los acuerdos de financiación crearon desafíos posteriores que afectaron negativamente a la alianza con Asylum Access. Iniciar un diálogo con las y los donantes sobre estas dinámicas es, por tanto, crucial para posibilitar alianzas equitativas. Este diálogo puede centrarse en la importancia de la financiación directa de las organizaciones locales,[14] educando a las y los donantes sobre la exclusión histórica de las organizaciones locales, especialmente las OLR, y abogando por prácticas de financiamiento más accesibles y menos restricciones.

Si las y los donantes están evaluando sus procesos y políticas internas para poder financiar directamente a las contrapartes, las ONGI pueden ofrecerse como intermediarias. Sin embargo, recomendamos que las ONGI se aseguren de que existen procesos y políticas sólidas para apoyar las alianzas equitativas, incluidas las directrices y los recursos enumerados anteriormente, antes de aceptar desempeñar este papel de embudo financiero.

14 A menudo, las y los donantes prefieren financiar a las ONGI antes que a las ONG locales (y aún menos a las OLR), ya que perciben erróneamente que las ONGI pueden absorber más fácilmente grandes cantidades de financiación, implican menos debida diligencia y tienen un menor riesgo de mala gestión. Muchas de estas perspectivas están arraigadas en prejuicios, racismo estructural y mentalidades neocoloniales que presuponen que las y los aliados locales son menos dignos de confianza y capaces que las y los aliados de la Minoría Global. Puedes encontrar consejos para superar algunas de estas percepciones en la guía de RRLI: **How to Fund RLOs**.



CONCLUSIÓN

Asylum Access reconoce la dinámica de poder en nuestras interacciones con la sociedad civil local, especialmente con las OLR. Sabemos que estas dinámicas de poder están perjudicando a nuestro sector al obstaculizar que se obtengan soluciones próximas y dirigidas a nivel local que conduzcan a un cambio positivo duradero.

El compromiso de cambiar debe ir más allá de las promesas verbales y escritas. Como organización, nos responsabilizamos de identificar y desmantelar los prejuicios en nosotras y nosotros mismos; eliminar las barreras estructurales y sistémicas en nuestra organización; y crear alianzas con la sociedad civil local que sean equitativas, transparentes y sensibles a las dinámicas de poder. Esperamos que este documento proporcione una orientación precisa para que otras organizaciones nos acompañen en este camino.

Aunque ya hemos aprendido y crecido mucho en cuanto a nuestra aproximación a las alianzas equitativas, reconocemos que tenemos oportunidad de mejorar, y seguimos con la mente abierta a la crítica constructiva sobre cómo podemos poner en práctica mejor estos valores. Este documento es en sí mismo un documento vivo, y esperamos seguir actualizándolo en medida que nosotras, nosotros, nuestras y nuestros aliados y nuestro sector aprendamos más.

Agradecemos la oportunidad de conectar con otras personas que compartan los compromisos y valores aquí expuestos y de colaborar para que las alianzas equitativas se conviertan en algo habitual en el sector del desplazamiento forzado.

Contáctanos:

Asylum Access está a tu disposición para proporcionarte una visión más profunda de los elementos de las alianzas equitativas que se enumeran aquí y de nuestras Herramientas de Rendición de Cuentas para las Alianzas Equitativas, incluyendo orientación sobre cómo adaptarlas para satisfacer tus necesidades organizacionales. Si crees que nuestras experiencias y conocimientos pueden ser benéficos para ti y tu organización, contacta a nuestra Directora de Alianzas, Deepa Nambiar, en deepa.nambiar@asylumaccess.org, o con nuestro Coordinador de Alianzas, Baqir Bayani, en baqir.bayani@asylumaccess.org.

RECURSOS ADICIONALES

Hemos recopilado una lista no exhaustiva de recursos que pueden ser relevantes para las personas y organizaciones interesadas en aprender sobre el cambio de poder en el sector del desplazamiento forzado.

1. Alyssa Bovell de Racial Equity Index ha recopilado una amplia gama de recursos en "addressing racism in development and decolonizing development practice."

2. Baguios, A., King, M., Martins, A. and Pinnington, R. (2021) Are we there yet? Localisation as the journey towards locally led practice: models, approaches and challenges. ODI Report. London: ODI.

3. Barbelet, V. (2018). As local as possible, as international as necessary: Understanding capacity and complementarity in humanitarian action. HPG working paper. London: ODI.

4. Barbelet, V., Davies, G., Flint, J. and Davey, E. (2021) Interrogating the evidence base on humanitarian localisation: a literature study. HPG literature review. London: ODI.

5. Resourcing Refugee Leadership Initiative. (2021). Evidence Base for the Impact and Importance of Refugee-Led Organizations. Obtenido de https://www.refugeeslead.org/evidence

6. Mustafa, S., Nambiar, D., and Balasundaram, R. (2022) Shifting power in forced displacement: the need for internal organisational change. Forced Migration Review.

7. DG ECHO Guidance Note. (2023) Promoting Equitable Partnerships with Local Responders in Humanitarian Settings

8. Peace Direct Report. (2023) Transforming Partnerships in International Cooperation.

9. Barbelet, V. (2019) Rethinking capacity and complementarity for a more local humanitarian action

10. Carter, B. (2018) Country-based pooled funds for humanitarian financing.

11. Gingerich, T. Cohen, M. (2015) Turning the Humanitarian System on its head: saving lives and livelihoods by strengthening local capacity and shifting leadership to local actors. Oxfam America.

12. Currion, P. (2020) The unfinished business of decolonisation is the original sin of the modern aid industry. The New Humanitarian Opinion.

13. D'Arcy M. (2019) When international NGOs try to "help" local ones and fail. African Arguments.

14. Oxfam (2021). From participation to leadership: A resource pack on community-based protection.

15. Stoddard, A. Czwarno, M. Hamsik, L. (2019) NGOs & Risk: Managing Uncertainty In Local-International Partnerships. Humantarian Outcomes.

16. Peace Direct Discussion Paper (2022) Localisation and Decolonisation: the difference that makes the difference.

ANEXOS

Anexo 1: Sobre el recorrido de Asylum Access

Desde 2018, el equipo y la junta directiva de Asylum Access nos encontramos en espacios donde los movimientos por el liderazgo y la localización de las personas refugiadas se hacían cada vez más fuertes y visibles. Escuchamos a las y los líderes de la Global Refugee-led Network, la Network for Refugee Voices, la NEAR network y Adeso, y empezamos a preguntarnos cómo estábamos apoyando u obstaculizando estos movimientos.

Como punto de partida, Asylum Access ha descubierto que educarnos dentro del equipo y a nuestras organizaciones en dinámicas de poder, diversidad, equidad e inclusión (DEI) y prácticas informadas sobre el trauma, y conseguir el apoyo de profesionales con experiencia en estas áreas, es la base para construir alianzas equitativas. La educación y el compromiso con el aprendizaje continuo son condiciones previas necesarias para formar alianzas equitativas: no podemos participar en alianzas verdaderamente equitativas a menos que tengamos los conocimientos básicos que hacen que la participación sea segura para todas y todos.

Internamente, hemos invertido en el liderazgo de las personas refugiadas y en diversidad, equidad e inclusión (DEI). Hemos reexaminado las estructuras de liderazgo, gobernanza y contratación para garantizar que las personas con conocimientos y experiencia próximos formen parte de nuestros equipos y dicten cada vez más la dirección de la organización.[15] Conseguimos una mejor representación e inclusión cambiando las prácticas de contratación (por ejemplo, mitigando los prejuicios, anunciando públicamente los puestos a redes no tradicionales, formando comités de contratación diversos y promoviendo criterios de contratación que valoren las habilidades y experiencias de las personas que han vivido desplazamientos forzados); impartiendo formación sobre diferentes aspectos de la DEI para el Equipo de Liderazgo Global; y construyendo estructuras sólidas (por ejemplo, transparencia y procesos de toma de decisiones inclusivos, fondos flexibles de desarrollo profesional) para apoyar y responsabilizar a nuestros equipos de estos valores.

Algunas de las medidas concretas que hemos adoptado en los últimos años son:

- En los niveles de liderazgo y de la Junta Directiva, debatimos hacia dónde queríamos ir y el por qué en términos de compromiso con el liderazgo de las personas refugiadas y el apoyo a agentes locales, incluidas las organizaciones lideradas por personas refugiadas, creando así una visión compartida para el futuro. Para ello contamos con la ayuda de profesionales con experiencia específica en la integración de prácticas de diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones.

- Hemos revisado nuestras políticas de reclutamiento y contratación para asegurarnos de que las personas que han vivido desplazamientos forzados estén siempre presentes en los procesos de contratación y que quienes son responsables de la contratación comprendan el valor único de la experiencia vivida a la hora de investigar a las y los candidatos. Por ejemplo, el porcentaje de equipo que ha vivido desplazamiento forzado en nuestra sede aumentó del 25% a finales de 2021 al 39% en 2023.

- Fijamos objetivos de representación:

    1. *Equipo de Liderazgo Global:* En junio de 2022, contratamos a la Directora General (CEO) con experiencia vivida de desplazamiento forzado. En octubre de 2023, el 35% del Equipo de Liderazgo Global han vivido el desplazamiento forzado; esto representa un aumento del 14% desde finales de 2021. Para 2024, nuestro

15 En los países en los que las personas refugiadas no pueden trabajar legalmente, las organizaciones han encontrado vías creativas para incluir de forma significativa a las personas refugiadas en sus programas y en sus espacios de liderazgo. Los mecanismos de pago pueden ser complicados en algunos contextos nacionales, pero hay opciones creativas que pueden mantener al equipo y a las organizaciones a salvo. No dudes en contactarnos si deseas recibir algún tipo de asesoramiento sobre cómo llevar a cabo este proceso.

Equipo de Liderazgo Global pretende garantizar que el 40% de sus integrantes hayan vivido la experiencia del desplazamiento forzado.

2. *Junta Directiva Global*: En octubre de 2023, el 40% de nuestra Junta Directiva Global ha experimentado desplazamiento forzado. Para 2026, la Junta pretende garantizar que al menos el 60% de sus integrantes hayan vivido desplazamiento forzado.

- Utilizamos la interpretación simultánea y aseguramos la traducción como práctica en nuestros compromisos internos, garantizando que quienes no hablan inglés con fluidez nativa puedan comunicar conceptos matizados e informar sobre la dirección de la organización. Nos aseguramos de que las propuestas de subvenciones y los presupuestos lo tengan en cuenta.

- Hemos aumentado significativamente los fondos para el desarrollo profesional, dando a nuestro equipo los recursos para aprender y crecer. Estamos elaborando una nueva política diseñada para promover la utilización flexible de esos fondos para cualquier cosa, desde la formación en DEI hasta la adquisición de idiomas o de asesores profesionales.

- Hemos invertido en una revisión externa independiente de nuestras alianzas para evaluar en qué medida nuestras alianzas eran equitativas en consonancia con nuestros elementos, desarrollar una definición compartida de alianzas equitativas con nuestras contrapartes, y desarrollar herramientas de aprendizaje y rendición de cuentas, incluidos dos marcos MEL, para orientar al equipo que dirige las alianzas a fin de garantizar la alineación con nuestros elementos.

- Trabajamos en colaboración con especialistas externos para desarrollar una Filosofía de Compensación que se centra en un marco que refleja nuestros valores fundamentales. Esta filosofía será totalmente transparente y hará hincapié en la equidad y la inclusión, abordando las disparidades históricas en materia de retribución. La filosofía ya está terminada, y actualmente estamos desarrollando planes y calendarios de aplicación y elaborando las políticas y procedimientos que la sustentan.

Creemos que estos esfuerzos han sido cruciales para apoyar a los movimientos de localización y liderazgo de las personas refugiadas y, a su vez, al movimiento más amplio para descolonizar el sector del desplazamiento forzado. Cabe destacar que hemos apoyado en el lanzamiento de la **Resourcing Refugee Leadership Initiative** (RRLI), ganadora del premio Larsen Lam ICONIQ Impact Award, de 10 millones de dólares, hemos fomentado la financiación de varias OLR en Colombia e Indonesia, y de nuestras oficinas nacionales en Malasia y Tailandia, al tiempo que seguimos explorando vías para abrir oportunidades, redes y financiación para aliados y aliadas en varios otros países

Tenemos un largo camino que recorrer para hacer realidad nuestra visión de localización y liderazgo de las personas refugiadas, pero a continuación, con el ánimo de ser transparentes, compartimos algunos pasos que hemos dado. Aunque el contexto de cada organización es diferente, queremos compartir nuestros primeros pasos como ejemplo para quienes deseen trasladar el poder en el sector del desplazamiento forzado. Reconocemos que muchos de estos procesos han sido desafiantes y complejos y, por lo tanto, sigue siendo un trabajo en fase de desarrollo al momento de escribir este artículo.

Anexo 2: Definición de alianzas equitativas: Comparación, contraste y alineación de perspectivas

Como parte de la Revisión Externa, las y los evaluadores preguntaron a las y los aliados locales sobre sus definiciones de alianzas equitativas para determinar qué tan relevante y legítima era la definición de Asylum Access. Este anexo presenta las similitudes y disparidades entre las perspectivas sobre alianzas equitativas que tienen Asylum Access y nuestras contrapartes.

El diagrama[16] de la página siguiente ilustra los elementos clave que las y los aliados y el personal de Asylum Access destacaron como aspectos críticos de las alianzas equitativas. Los elementos del centro del diagrama son elementos que tanto las y los aliados como Asylum Access destacaron como críticos. Los elementos a los lados del diagrama son elementos que sólo fueron planteados como críticos por algunas de las partes.

Las y los evaluadores constataron que existe una coherencia general entre la definición de alianza equitativa de las y los aliados y la de Asylum Access, en

16 Este diagrama no fue validado por las y los aliados ni por Asylum Access.

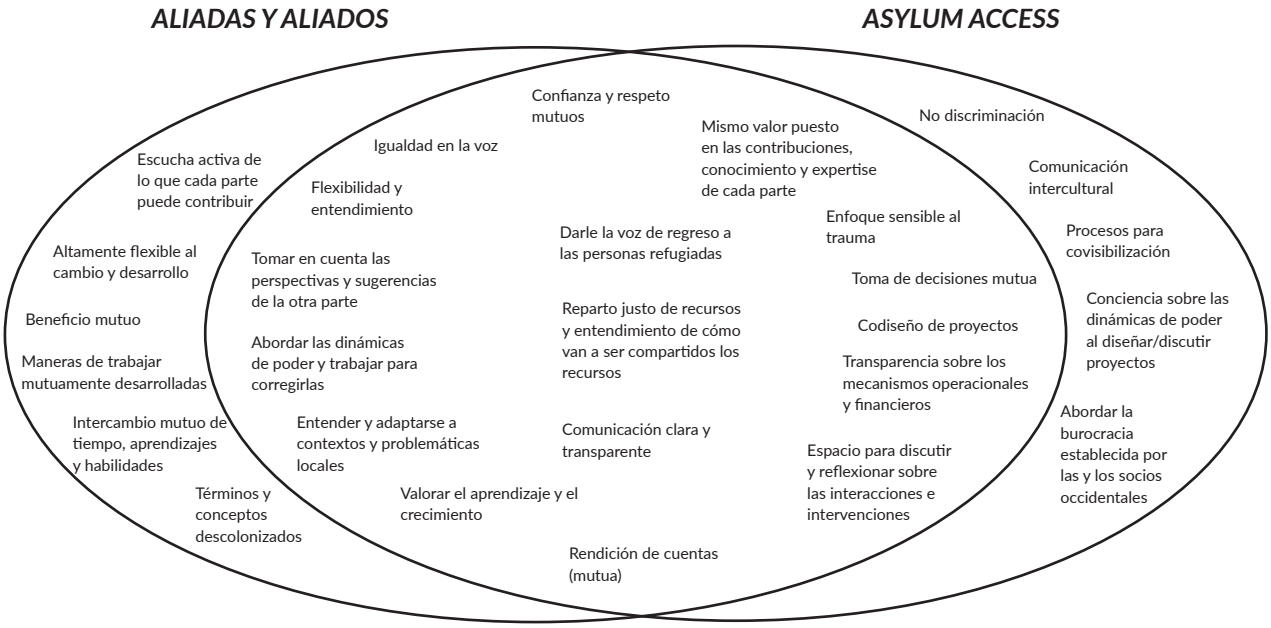
particular en torno a la importancia de la **flexibilidad y la comprensión, la confianza y el respeto mutuos, la transparencia, el aprendizaje y la rendición de cuentas, y la comunicación.**

Sin embargo, el equipo de Asylum Access y las y los aliados locales difieren ligeramente en la definición de alianza equitativa en los siguientes ámbitos:

1. **¿Compartir el poder o cambiarlo?** Aunque el equipo de Asylum Access hizo hincapié en garantizar que las partes aliadas locales estuvieran en primer plano, es decir, mediante la creación de puentes de capacitación, la mejora de la visibilidad de las organizaciones locales y la creación de espacios para las organizaciones locales, aprendimos que, para nuestras partes aliadas, el concepto de reciprocidad era fundamental. No se trataba de que se les viera y escuchara más, o de que se les diera un trato específico que les diera prioridad, sino que esta mutualidad surge del deseo de obtener un beneficio mutuo, de ser verse y escucharse en igualdad de condiciones, de tener en cuenta los enfoques y prácticas de ambas partes y de realizar un intercambio mutuo de recursos en el que ambas partes salgan ganando. Asylum Access reconoce que puede haber una intersección entre estas dos ideas: puede ser necesario un cambio de poder para que el poder se comparta de forma efectiva.

2. **Rendición de cuentas mutua:** Esta reciprocidad también se refleja en la rendición de cuentas mutua y en la garantía de que cada parte aliada responsabiliza la otra de sus propias prácticas en la alianza. Al hablar de la flexibilidad y la "buena voluntad" de las ONG internacionales con las que colaboran, un aliado mencionó que no se puede abusar de esta "buena voluntad": si una OLR requería flexibilidad con respecto a una actividad de un proyecto específico, por ejemplo, el aliado creía que era crucial explicar por qué y fundamentar su petición. Aunque no es una opinión generalizada entre todo el equipo de Asylum Access que participó en esta revisión, una persona del equipo dijo que algunas personas se sienten culpables o aprensivas a la hora de pedir cuentas a las OLR; como son OLR, hay un sentimiento de que son "frágiles".

3. **Dinámicas de poder:** En cuanto a las dinámicas de poder, aunque tanto el equipo de Asylum Access como sus aliados y aliadas mencionaron el efecto que tiene, se aludió a la dinámica de poder de formas diferentes: En el caso de Asylum Access, se hizo más hincapié en cómo alterar estas dinámicas de poder a nivel sistémico, presionando para que se produjera un cambio en las prácticas sectoriales de forma más amplia. En el caso de las y los aliados, les preocupaban más las implicaciones de las prácticas o enfoques específicos de la alianza. Para ellas y ellos, por encima de las implicaciones más amplias y sistémicas, está lo que esto significa en su trabajo diario y para los aspectos prácticos del proyecto.



www.asylumaccess.org

Versión 2.2 © 2024 Asylum Access

Portada e ilustraciones de Vidushi Yadav