



Compendio sobre relaciones equitativas entre ONG/financiadores y grupos de base

Este compendio se elaboró a partir de las contribuciones basadas en las experiencias vividas de más de 30 activistas/organizadores de base, personal de ONG y personal filantrópico de todo el mundo. Incluye contribuciones de las siguientes organizaciones:

Amnistía Internacional, Mobilization Lab, Beautiful Trouble, Kayole Community Justice Center, Students Mentor Foundation Malawi, G for Girls Initiative, Stroomversnellers, African Coaching Network, Amandla MEK Foundation, Kenyans for Tax Justice Movement, Amazon Theatrix Ensemble, Justice and Empowerment Organization, Green Foster Action Uganda / Horizons project, Zambian Governance Foundation for Civil Society, Women Action on Eco Health and Legal Rights, Friends with Environment in Development (FED) & varios otros activistas/organizadores de base individuales y académicos.

El objetivo de este compendio es proporcionar un marco de referencia para la colaboración, con el fin de fomentar relaciones eficaces y equitativas en favor de la justicia social. Este documento práctico contiene sugerencias sobre lo que se debe y no se debe hacer, con la justificación necesaria, para ayudar a guiar estas asociaciones. Se pretende que sirva de documento orientativo, adaptable a los contextos locales.

Como personas/partes que se unen para combinar poder y esfuerzos en pro del cambio social, aceptamos los siguientes principios y prácticas para fomentar relaciones equitativas y eficaces:

1. Dejarse guiar por las necesidades de la comunidad.

Las ONG y los financiadores deben incluir a los líderes de base en un enfoque ascendente, cocreativo y participativo de planificación y toma de decisiones desde el principio de nuestro ciclo de proyecto, campaña o financiación.

Los grupos de base deben ser socios autónomos en pie de igualdad, que participen en la definición de las prioridades estratégicas desde el principio y a lo largo de todo el proceso de ejecución. La rendición de cuentas y los intereses deben fluir hacia las comunidades, no hacia arriba en una escala organizativa, y desafiar esta dinámica requiere un compromiso activo que sea cultural, no sólo estructural.

Justificación: Aunque se ha avanzado en el énfasis de la «localización» y el «desplazamiento del poder», en la práctica persisten los desequilibrios de poder. A menudo se trata a los grupos de base como ejecutores, no como socios. Además, no dejar que las comunidades lideren puede descarrilar a los movimientos y causar daños. Por ejemplo...

- *Las campañas que destacan a individuos y/o presentan a activistas por la justicia social como héroes, y no respaldan el aspecto colectivo del movimiento al que pertenecen, aíslan a los individuos, elevan su riesgo y pueden provocar fracturas en su organización.*
- *Cuando la atención se desplaza repentinamente de la programación de base hacia la rendición de cuentas y la presentación de informes sobre otras prioridades, esto puede fragilizar los movimientos porque cambia la dirección de las actividades.*

Las interacciones positivas dan prioridad al servicio/empoderamiento/facilitación de la justicia para los vulnerables y marginados. Estos valores deben permanecer en el centro del trabajo conjunto.

2. Ser transparentes sobre nuestros contextos, para poder avanzar juntos.

Construir confianza y relaciones sanas requiere tiempo para debatir honestamente las dinámicas de poder y el camino que ha llevado a ambas partes a su situación actual.

La rendición de cuentas funciona en ambos sentidos en torno a las responsabilidades acordadas. Las ONG y los financiadores son responsables ante las personas con y para las que trabajan. Las organizaciones de base son responsables ante sus financiadores y aliados. Deben definirse los parámetros dentro de los cuales trabajará cada parte. En concreto, esto incluye:

- Desarrollar un conjunto de «valores compartidos» al principio de la colaboración,
- Compartir historias de participación en el tema, tanto a nivel organizativo como individual,
- Claridad en torno a las intenciones y los plazos,
- Honestidad sobre las posibilidades y limitaciones,
- Identificar valores y funciones, y
- Definir estrategias de salida si una de las partes considera que no se están cumpliendo los principios acordados.

Justificación: Empezar por el punto de partida de cada parte proporciona una base para la alineación y un espacio para debatir de forma proactiva las dinámicas de poder y los desequilibrios de recursos. Las experiencias históricas de extracción o secuestro narrativo sin dar crédito, o de movimientos descarrilados por ONG/financiadores que «caen en paracaídas» en los movimientos de base, hacen que muchos grupos de base desconfíen de estas relaciones. Las ONG y los financiadores, por su parte, temen que no se tengan en cuenta sus retos. Cuando estas dinámicas se identifican desde el principio, pueden abordarse de forma proactiva.

3. Invierte en relaciones más profundas y duraderas.

Las relaciones requieren curiosidad y el compromiso de alimentar la confianza a lo largo del tiempo.

Conocer y comprender a todos como seres humanos más allá de los «títulos» debe ser prioritario, junto con mantener conversaciones honestas y transparentes, reconocer la

capacidad y las limitaciones, encontrar puntos en común y no evitar los conflictos. Acordar que no se está de acuerdo es algo que debe hacerse cuando sea necesario.

La financiación sostenible permite a los grupos de base responder a los problemas emergentes y desarrollar capacidades sin inseguridad financiera. Las ONG y los financiadores no deben abandonar a los grupos de base cuando termina el ciclo de campaña o el momento de mayor visibilidad, si la realidad para las personas afectadas sigue siendo la misma. Los financiadores deben trabajar para garantizar que la distribución de los fondos se realiza a tiempo, ya que los retrasos en las transferencias limitan a las organizaciones y reducen la confianza.

Argumento: La financiación a corto plazo y oportunista rompe la confianza, conduce a la dependencia, no empodera a los movimientos de base y puede socavar el cambio social. La financiación a corto plazo es como tirar una piedra al océano: se empieza algo y luego se acaba la financiación.

4. Comprometerse a hacer frente a las crecientes amenazas fascistas y autoritarias.

Cada vez hay más presión por parte de los gobiernos de la derecha radical para desconectar o desfinanciar a los grupos radicales de base. Para hacer frente a esta situación hay que estar dispuestos a escuchar los retos de todos los implicados y a buscar juntos soluciones.

Justificación: Los grupos de base dependen de las organizaciones de apoyo para obtener muchos recursos. Cuando los gobiernos opresores anulan las licencias de las ONG se produce un efecto dominó. Muchas leyes nacionales han dificultado que la financiación extranjera se transfiera directamente a organizaciones que se enfrentan a demasiados obstáculos para obtener los permisos necesarios para recibir fondos extranjeros. Es posible que a las ONG grandes y medianas no se les permita redirigir la financiación extranjera recibida en sus cuentas a socios de base. Los permisos para recibir fondos extranjeros de entidades que parecen trabajar en contra del «interés nacional» pueden ser señalados como una amenaza.

5. Dar prioridad al aprendizaje, tanto dentro de nuestras organizaciones como en nuestra colaboración, y estar dispuestos a cambiar.

Las colaboraciones deben tratarse como oportunidades de co-aprendizaje, más que como relaciones caritativas o paternas. Deben mantenerse los compromisos de reflexionar y aprender juntos a lo largo de toda la asociación.

Las ONG y los financiadores deben buscar oportunidades para aprender cómo se propagan los sistemas que los movimientos de base intentan dismantelar. Las oportunidades para sacar a la luz y reconocer las dinámicas de poder deben aprovecharse de forma proactiva. Es necesaria una apertura para explorar el impacto y aceptar los cambios propuestos por el conocimiento procedente de las realidades sobre el terreno. Esto incluye ser flexible y adaptable a las necesidades de las comunidades.

Justificación: Puede existir una desconexión entre los individuos y las instituciones para las que trabajan. Las organizaciones pueden plantearse nombrar a alguien que establezca relaciones con los grupos de base, alguien comprometido con la creación de procesos y el fomento de espacios que faciliten una mayor confianza y colaboración. Para que estas relaciones sean reales es necesario que se produzcan cambios estructurales y que las instituciones rindan cuentas sobre la base de la realidad sobre el terreno.

6. Debatir y cuestionar proactivamente los obstáculos a la inclusión.

Determinar explícitamente los factores que favorecen o impiden la participación puede sentar las bases de conversaciones más profundas sobre el poder.

Las barreras que impiden la participación pueden ser de raza, etnia, género, orientación sexual, idioma, edad, clase social, nivel educativo, religión o creencias, salud, discapacidad, etc., las barreras prácticas y las financieras (transporte, cuidado de niños, comunicaciones, ubicación, etc.) deben nombrarse para buscar proactivamente formas concretas de mitigar los desequilibrios de poder. Debe darse prioridad a los ejercicios de introspección en todas las organizaciones para reconocer cómo las posiciones determinan las relaciones, las decisiones y los resultados.

Debe utilizarse un enfoque de escucha empática, en lugar de dirigirse a los demás de forma acusatoria. En caso necesario, puede recurrirse al apoyo de facilitadores que comprendan la dinámica de grupo para que nos ayuden a sacar a la luz y abordar las dinámicas de poder.

También existe un gran desequilibrio en la influencia entre la minoría global y la mayoría. Los financiadores deberían incluir a la mayoría global en la concepción y ejecución de los fondos.

7. Limitar los informes financieros y las restricciones de financiación.

Las ONG y los financiadores deben esforzarse por adoptar medios menos estrictos y complejos para proporcionar recursos a las organizaciones de base. En la medida de lo posible, los informes deben limitarse a compartir los resultados, de modo que la relación se convierta en una oportunidad de aprendizaje.

Fundamento: Las estrictas y tediosas directrices de presentación de informes financieros y narrativos restan tiempo y recursos a las actividades básicas. Es posible que las comunidades necesitadas no dispongan de la documentación exigida por muchos mecanismos de presentación de informes. Dedicar energía a la búsqueda de documentación resta energía a las necesidades urgentes. Deben limitarse los elementos burocráticos de la administración (presentación de informes, documentación).

Buenas prácticas asociadas a los Principios

A continuación se exponen prácticas concretas que ayudan a dar vida a los Principios de la Carta en las asociaciones. Muchas de ellas fueron aportadas por las personas o grupos citados en la parte superior de este documento.

1. Dejar que las necesidades de la comunidad dirijan

Las ONG y los financiadores deben realizar consultas profundas y continuas sobre las necesidades del grupo, en lugar de suponer lo que se necesita.

Los financiadores pueden considerar la posibilidad de asignar a alguien que trabaje con las comunidades en la distribución de las subvenciones, es decir, en la creación de relaciones, la toma de decisiones y la cumplimentación de los trámites financieros. En última instancia, al abordar las necesidades de la comunidad debe darse prioridad a las soluciones impulsadas por la comunidad, por encima del cumplimiento de las listas de control de los donantes y la influencia del dinero.

No deben imponerse a las bases soluciones, resultados o actividades predeterminados. El objetivo no debe ser forzar a los más afectados a alinearse con otra agenda. La visión de los donantes debe respetarse y explicarse, y las bases (y no la alta dirección) deben tener la última palabra dentro del marco establecido del proyecto.

- *Fundamento: Ejecutar proyectos sin consultar de forma significativa a las comunidades locales es tomar decisiones de arriba abajo; los organizadores de base no son subcontratistas ni movilizados de la misión o los proyectos de otras partes. Además, incorporar el conocimiento/la toma de decisiones locales demasiado tarde en la planificación estratégica reduce las posibilidades de estrategias a más largo plazo de construcción de poder, a menudo en favor sólo de victorias marginales, y puede dejar sin abordar los retos sobre el terreno y en las comunidades.*

Las ONG y los financiadores deben amplificar el trabajo de base.

Las ONG y los financiadores con acceso a plataformas y conexiones deben amplificar el trabajo y las voces de las organizaciones de base, sin modificar la forma en que se presenta el mensaje. Los financiadores deberían limitar los requisitos para promocionar públicamente el apoyo financiero a las bases para proteger la seguridad de los activistas.

Debería reconocerse el mérito de los movimientos de base y del poder popular, en lugar de enmarcar el apoyo como un acto caritativo. Debería exigirse el consentimiento antes de compartir la historia de otra persona.

Ofrecer conocimientos, recursos, capacitación y oportunidades de establecer redes que refuercen el liderazgo local.

Las ONG y los financiadores han seguido siendo una brújula importante para configurar positivamente nuestro equilibrio como humanidad. Ofrecen puntos fuertes relacionados con los sistemas de gestión de programas, estrategias de comunicación y eficiencias operativas que pueden adaptarse para apoyar iniciativas de base cuando se contextualizan a las necesidades locales. Las actividades para empoderar y dar agencia y propiedad a las comunidades deben ser coherentes con una mentalidad de movimiento, es decir, el objetivo debe ser permitir a los equipos crear capacidad y habilidades de liderazgo para organizaciones que sean sostenibles, y no proyectos puntuales. Las actividades deben presentarse como sugerencias, más que como necesarias, para continuar la relación.

En concreto, entre las actividades de colaboración útiles de las ONG/financiadores se incluyen:

- Comprometerse con la comunidad a la que apoyan y asistir a sus acciones (solidaridad visible)
- Ayudar a crear estructuras y políticas organizativas
- Apoyar la creación de redes
- Financiar reuniones dirigidas por la comunidad e intercambios de aprendizaje entre iguales
- Simplificar el lenguaje y concienciar sobre las políticas de los objetivos
- Compartir oficinas, materiales, etc.
- Dar el visto bueno a los grupos de base en actividades conjuntas (por ejemplo, declaraciones y trabajo de prensa)
- Proporcionar oportunidades de aprendizaje adicionales, especialmente para las personas nuevas en la organización
- Recursos humanos, administración financiera
- Apoyo jurídico y de seguridad
- Facilitar el acceso a los responsables de la toma de decisiones, becas, reuniones, medios de comunicación, subvenciones, consultores, etc.
- Apoyo a la traducción

3. Invertir en relaciones más profundas y a largo plazo.

Los financiadores deben informar de por qué las solicitudes de subvención han tenido o no éxito.

Esto significa ir más allá de la explicación de que se recibió un gran número de solicitudes, ya que la transparencia es clave para unas buenas relaciones.

Argumento: No dar ninguna información reduce la confianza. Los grupos de base tienen experiencias históricas de solicitud de subvenciones sin que se les comunique por qué sus propuestas no tuvieron éxito, y de extracción de ideas a continuación. Las ideas de los grupos de base se ponen en práctica sin su participación ni su reconocimiento.

Las partes deben buscar más oportunidades de asociación.

Justificación: Las campañas que dan prioridad al liderazgo tradicional (es decir, indígena) y que incluyen a una amplia variedad de partes interesadas tienen más posibilidades de éxito.

6. Debatir y cuestionar proactivamente los obstáculos a la inclusión.

Las ONG y los financiadores deben cuestionar las interacciones explotadoras con las bases.

Las ONG y los financiadores deben buscar activamente formas de combatir la condescendencia y la simbolización de los organizadores juveniles de base, especialmente de los jóvenes marginados. Por ejemplo::

- Decirles que son "resilientes", que "son la esperanza"
- Darles plataformas sin recursos; la exposición/visibilidad (es decir, oportunidades para hablar en eventos o hacer consultas) por sí sola no es suficiente, y puede ser explotadora.

Los participantes o grupos de base deben ser compensados por el intercambio de sus valiosos conocimientos, experiencia, trabajo y tiempo, para abordar los desequilibrios relacionados con el acceso y la distribución.

7. Limitar los informes financieros y las restricciones de financiación

Las ONG deben ayudar a las organizaciones de base a acceder a la financiación.

Las ONG deben actuar como patrocinadores fiscales cuando sea posible para los grupos de base. Muchos grupos de base no pueden recibir ayudas debido a la censura gubernamental o a que no tienen acceso a cuentas bancarias propias. Encontrar

formas de hacer llegar fondos a las bases puede requerir un compromiso de ser creativos con el marco y los métodos, y la voluntad de asumir riesgos.

Las ONG deben redactar las propuestas de subvención con sus socios de base y repartirse las responsabilidades a partes iguales. Los organizadores de base no deben ser explotados para obtener información ni tratados como competencia por la atención y los recursos.

Argumento: Las ONG suelen competir por la financiación con los grupos de base. Las ONG tienen ventajas para conseguir subvenciones gracias a sus recursos, conexiones, acceso a la información y tiempo para completar las solicitudes, algo de lo que no disponen los grupos de base. Esta dinámica crea desconfianza. Deberían buscarse oportunidades para dispersar estos recursos.

Los financiadores deben evitar imponer grandes restricciones sobre cómo pueden utilizarse los fondos y a quién van destinados.

Las bases deben sentirse capacitadas para gestionar los fondos de forma más autónoma y acorde con sus contextos locales.

Justificación: Restringir el alcance de las oportunidades conduce a una distribución desigual e ineficaz, y disminuye la probabilidad de colaboración. Por ejemplo, financiar sólo a grupos de jóvenes puede disuadir a los grupos de trabajar con personas ajenas a esta restricción. Además, las áreas que necesitan financiación no la están recibiendo, y las que la están recibiendo la reciben en niveles de saturación. Por último, muchas actividades son fundamentales para la construcción de la comunidad y del poder, pero no se pueden contabilizar numéricamente. Para construir un movimiento a largo plazo que vaya más allá de las victorias marginales se necesitan personas y capacidad operativa, y no sólo resultados financieros.

Los financiadores deben asegurarse de ofrecer oportunidades de subvención a las organizaciones que no estén registradas.

Justificación: Los grupos quedan atados a las normas y reglamentos de las ONG cuando se les obliga a registrarse. El impulso de la institutonalización resta capacidad a los movimientos sociales.