

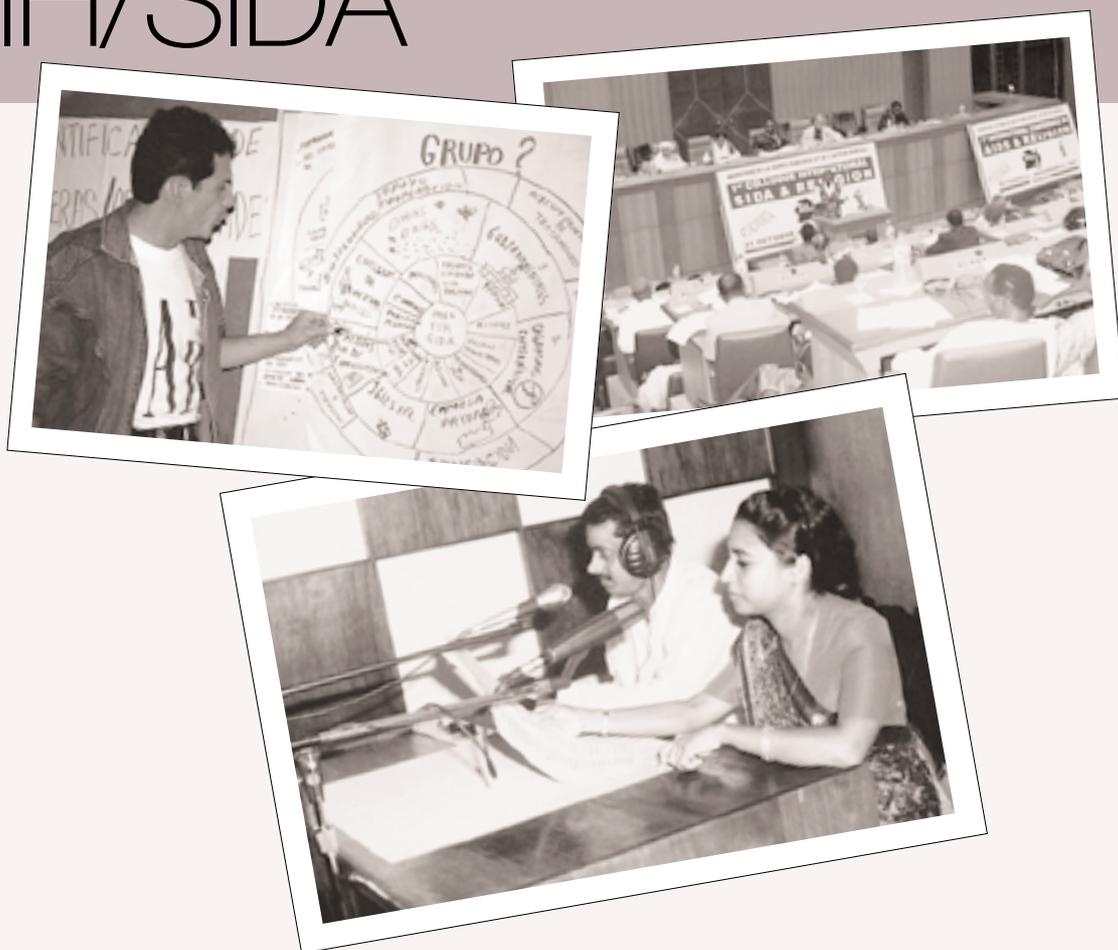
Construir Relaciones Estratégicas:

para sostener y expandir
la acción comunitaria en
VIH/SIDA

Alianza

Internacional contra
el VIH/SIDA

Apoyando la acción comunitaria contra el SIDA en los países en desarrollo



Fotos en la portada

(arriba izquierda) Fundación Eudes, Ecuador, usaron metodologías en la construcción de relaciones estratégicas durante una "feria de la salud" para ONG de Ecuador con trabajo en VIH/SIDA, desarrollo, salud reproductiva, derechos humanos y problemática de la mujer, para compartir información y confrontar la discriminación.

(arriba derecha) Jamra, una ONG musulmana de Dakar, Senegal, organizó una conferencia con líderes religiosos musulmanes y católicos, ministros de gobierno y ONG para animar a estos sectores a trabajar en relaciones estratégicas con el fin de mejorar los servicios en cuidado y atención para las personas viviendo con VIH/SIDA.

(abajo) En Sri Lanka, una ONG local, Rural Friends, trabajó en sociedad con una estación de radio para emitir programas regulares en salud sexual y VIH/SIDA para las comunidades rurales.

"Construir relaciones estratégicas es trabajar con otros para alcanzar lo que no podemos alcanzar por nosotros mismos."

Referencia: Manual "Pathways to Partnerships",
Alianza Internacional contra el VIH/SIDA, 1999.

Contenidos

1.	Introducción	2
2.	Desarrollo del Programa	4
3.	Resultados	10
4.	Lecciones Aprendidas	15
5.	Recomendaciones	18

1

Introducción

En práctica, la construcción de relaciones estratégicas es diferente para cada ONG y grupo comunitario – dependiendo de sus necesidades específicas, prioridades y proyectos. Sin embargo, puede incluir el trabajo con:

- ✓ DEPARTAMENTOS DE GOBIERNO LOCAL
- ✓ ESTACIONES DE RADIO COMUNITARIAS
- ✓ LÍDERES CAMPESINOS
- ✓ LÍDERES TRADICIONALES
- ✓ CLUBES ROTARIOS
- ✓ DUEÑOS DE FÁBRICAS
- ✓ CURAS, MONJAS Y CURANDEROS
- ✓ FILÁNTROPOS LOCALES
- ✓ ONG DE PROMOCIÓN Y DEFENSA
- ✓ CUERPOS DE LAS NACIONES UNIDAS
- ✓ PRESIDENTES
- ✓ TRABAJADORES SOCIALES
- ✓ GRUPOS DE JÓVENES
- ✓ CONCEJALES LOCALES
- ✓ POLICÍA
- ✓ CURANDEROS TRADICIONALES
- ✓ PROGRAMAS NACIONALES DE SIDA
- ✓ ABOGADOS
- ✓ GRUPOS DE PARTERAS
- ✓ PERIÓDICOS
- ✓ GRUPOS DE DERECHOS HUMANOS
- ✓ FUNDACIONES
- ✓ CLUBES DE MUJERES
- ✓ LÍDERES EMPRESARIALES
- ✓ FUNCIONARIOS
- ✓ DONANTES INTERNACIONALES
- ✓ INDIVIDUOS CON INFLUENCIA
- ✓ GRUPOS DE ARTE
- ✓ PROFESIONALES DE LA SALUD
- ✓ ACADÉMICOS
- ✓ IGLESIAS, MEZQUITAS O TEMPLOS
- ✓ POLÍTICOS

Referencia: Manual "Pathways to Partnerships", Alianza Internacional contra el VIH/SIDA, 1999.

"Aprecio mucho sus esfuerzos al compartir la información y las lecciones aprendidas con otros. El manual que nos enviaron " Pathways to Partnerships" nos está ayudando aquí en Uganda a iniciar una Alianza Nacional entre Instituciones Religiosas, organizaciones de Asistencia en SIDA, Personas viviendo con VIH/SIDA y el Sector Privado para aumentar el trabajo en Prevención y Atención."

Reverendo Samual Balagadde Ssekkadde, Diócesis de Namirembe, Iglesia de Uganda

Mientras la pandemia llega al final de su segunda década el VIH/SIDA muestra pocos signos de estar perdiendo su momento. De acuerdo al Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA) y a la Organización Mundial de la Salud, el VIH ha infectado a 50 millones de personas en el mundo. Más de 16 millones han muerto, y las nuevas infecciones continúan tanto en los países más afectados como en esas partes del mundo menos castigadas por la epidemia.

Afortunadamente, inclusive en los países más pobres, hay signos de éxito muy importantes y admirables en la respuesta frente al VIH/SIDA. En países como Uganda, Tailandia y la República Dominicana se han revertido las tendencias en medio de una epidemia muy seria, mientras que Senegal, Filipinas y otros países han prevenido que la epidemia se extienda. Es difícil demostrar o reproducir las causas exactas de esos éxitos, pero emergen patrones muy claros. En todos estos países, la expansión de la movilización comunitaria ha complementado el liderazgo y la acción de los gobiernos, y cada uno ha ido reforzando al otro. Además, todos estos países se han visto beneficiados por las acciones "multisectoriales" en VIH/SIDA. Las respuestas provinieron no sólo del Ministerio de Salud y de grupos comunitarios con trabajo en salud, sino también de organizaciones de mujeres, grupos de jóvenes, el ministerio de desarrollo económico y otros.

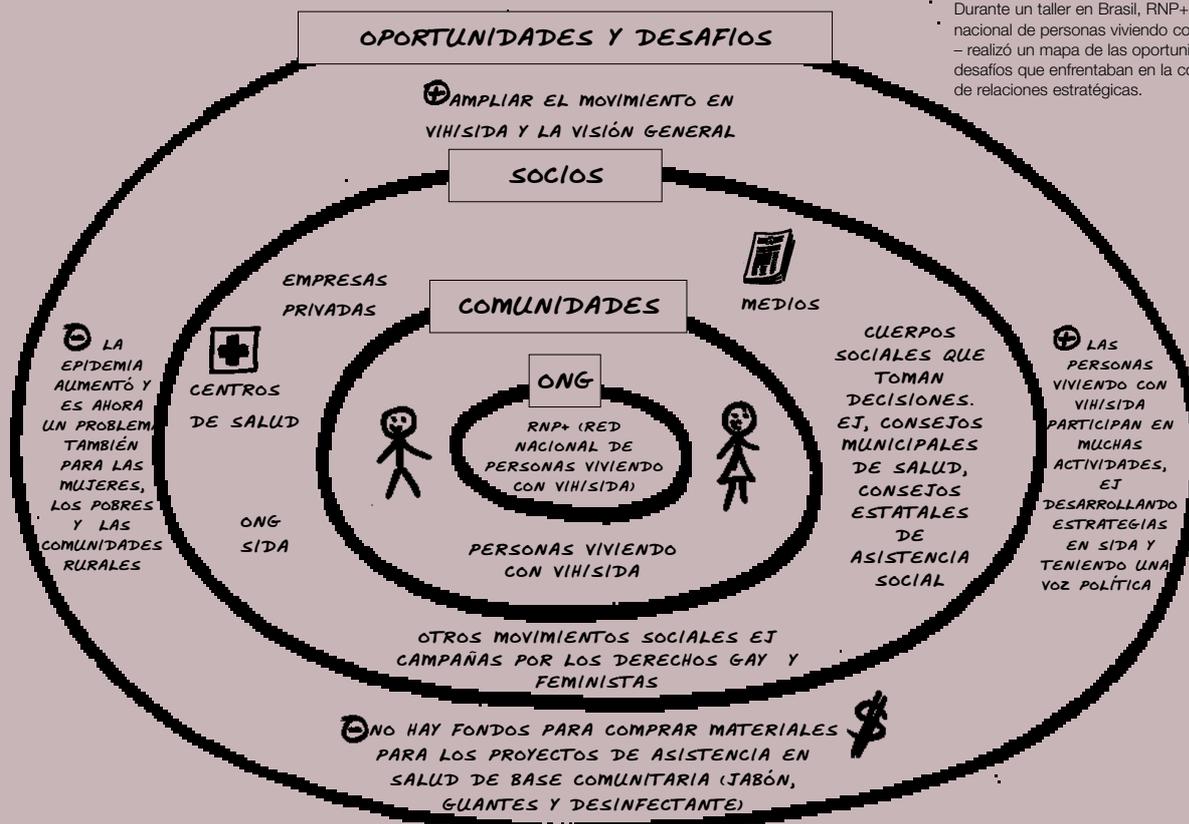
Por más de una década, las agencias técnicas internacionales que participan en las respuestas al VIH/SIDA han solicitado que estas respuestas sean "multisec-

toriales", y en los últimos cinco años esto se ha complementado con el pedido por "relaciones estratégicas". Pero más allá de la retórica, ¿cómo pueden las organizaciones e instituciones **hacer que esto pase**, de una manera que tenga impacto real sobre la epidemia? ¿Cómo puede ese puñado de éxitos de Tailandia, Uganda y la República Dominicana ser reproducido en líneas generales?

La Alianza Internacional contra el VIH/SIDA es una organización no gubernamental (ONG) establecida en 1993 con el fin de apoyar la acción comunitaria en VIH/SIDA en países en desarrollo. La Alianza canaliza apoyo técnico, financiero y directivo a socios a quienes llama "organizaciones de enlace", que son programas de apoyo a ONG situados en trece países diferentes de África, Latinoamérica y Asia. Cada una de estas organizaciones de enlace cataliza y apoya a ONG locales y a acciones comunitarias en respuesta al VIH/SIDA.

La Alianza y sus socios deben hacer mucho más que simplemente establecer y apoyar buenos programas comunitarios. Para que el trabajo comunitario de una ONG sea exitoso y sostenible, es crucial fomentar e incrementar las habilidades de las ONG para construir relaciones estratégicas.

El impacto inclusive del mejor trabajo comunitario está limitado por el amplio contexto en el que se entregan estos programas. Las relaciones con socios como gobiernos, iglesias, empresarios y los medios pueden ayudar a las ONG y a los grupos comunitarios a darle forma a ese contexto, por ejemplo disminuyendo la



Durante un taller en Brasil, RNP+ - la red nacional de personas viviendo con VIH/SIDA - realizó un mapa de las oportunidades y desafíos que enfrentaban en la construcción de relaciones estratégicas.

Referencia: Adaptado del taller en "Capacitación en Metodologías Participativas y Relaciones Externas en Sostenibilidad" en Brasil del que participaron Pela Vidda, el Ministerio de Salud y la Alianza, Noviembre 1998.

discriminación contra las personas viviendo con VIH.

El impacto del trabajo comunitario se ve también limitado por el número de personas a las que pueden llegar las ONG. Estos números pueden aumentar influenciando la participación de otras instituciones, especialmente aquellas que tienen acceso regular y directo a grandes poblaciones, como las escuelas. Por último, la circulación de recursos para el trabajo comunitario en VIH/SIDA es impredecible. Para conseguir estabilidad financiera a largo plazo, las ONG locales y los grupos comunitarios necesitan diversificar las fuentes de recursos de los que hacen uso y cuando sea posible aprender a aprovechar los recursos manejados por sus propios gobiernos nacionales y locales.

Estas son las razones por las que la Alianza empezó tentativamente su esfuerzo por fomentar e incrementar las habilidades de las ONG locales para trabajar con otros. Los primeros esfuerzos comenzaron fundamentalmente como capacitaciones en "relaciones públicas". A través de esto la Alianza descubrió que muchas veces las ONG necesitaban ser convencidas que las relaciones estratégicas son necesarias, más aún centrales para su éxito. En última instancia, esto llevó al desarrollo de programas enteros con el fin de construir compromisos y habilidades en el incremento de capacidades en "relaciones estratégicas".

La Alianza aprendió que los esfuerzos conscientes en el incremento de capacidades en relaciones estratégicas que sean multisectoriales pueden influenciar y mejorar el

contexto del trabajo comunitario como un todo. Esto es posible con la capacitación a ONG locales y grupos comunitarios para que, ellos mismos directamente, lleguen a más personas a través del implemento de programas de capacitación en el ámbito local. Esto puede ayudar a incrementar los recursos financieros, humanos y políticos que permiten sostener su trabajo. En el mejor caso, la construcción de relaciones estratégicas se vuelve parte integral de las operaciones de las ONG - inseparable de la planificación estratégica, la implementación de programas, la evaluación del impacto y el desarrollo organizativo.

En el transcurso de este proceso de aprendizaje, la Alianza y sus ONG socias desarrollaron una amplia gama de metodologías y herramientas de capacitación, así como también programas modelo de capacitación en la construcción de relaciones estratégicas. Esta colección de metodologías y herramientas de capacitación contribuyó al desarrollo del primer manual de la Alianza 'Pathways to Partnership' como una manera de llegar a un gran número de grupos a bajo costo. Este informe ha sido diseñado para sintetizar lo que la Alianza ha aprendido hasta ahora y para compartir con una audiencia más amplia algo de este aprendizaje. Comienza proporcionando los antecedentes del trabajo de la Alianza en el incremento de capacidades en relaciones estratégicas, luego resume algunas de las lecciones que se han aprendido y concluye compartiendo las recomendaciones de la Alianza a los programas de apoyo a ONG, donantes y a quienes formulan políticas.

¿Cuáles son los beneficios de construir relaciones estratégicas?

- ✓ Acceso a personas y lugares
- ✓ Influencia
- ✓ Buenas ideas
- ✓ Apoyo "en especie"
- ✓ Conseguir una mano
- ✓ Dinero
- ✓ Conocimientos y habilidades
- ✓ Apoyo político
- ✓ Apoyo práctico
- ✓ Lecciones aprendidas

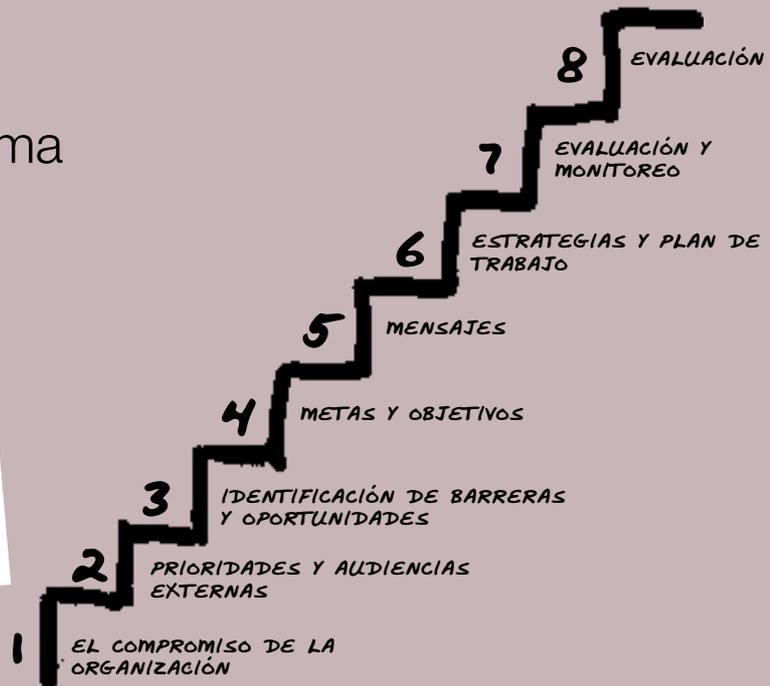
Referencia:
Manual "Pathways to Partnerships",
Alianza Internacional contra el
VIH/SIDA, 1999.

2

Desarrollo del programa



Mientras que una herramienta de mapeo desarrollada en Filipinas (arriba) fue reproducida en Ecuador, una "escalera" de planificación desarrollada en Ecuador (derecha) fue adaptada en un "ciclo" de planificación en Zimbabwe (página opuesta).



Referencia: Adaptado del "Taller de Solidaridad y Sostenibilidad", COMUNIDEC y la Alianza, Ecuador, Mayo 1997.

"Aprendimos a tratar con otros sectores – como las empresas, el gobierno y los medios – como socios en lugar de enemigos... Empezamos a entender que podíamos llegar a nuestra comunidad de muchas maneras y que podíamos sostener nuestras actividades a través de medios locales. Los talleres de PHANSuP nos dieron la confianza y el conocimiento para salir y hacerlo...Ahora, nuestro plan es que nuestro trabajo podrá sostenerse con fondos de las empresas locales."

Jude Asuncion, miembro de la Junta de OCAFI, Filipinas.

Para muchas de las organizaciones con las que ha trabajado la Alianza, el incremento de capacidades en relaciones estratégicas tuvo como resultado un considerable cambio de actitudes. El Olongapo City AIDS Foundation Inc. (OCAFI) en las Filipinas es sólo un ejemplo: "Aprendimos a tratar a otros sectores, como las empresas, el gobierno y los medios, como socios en lugar de enemigos," dice Jude Asunción. "Nos hizo abrir los ojos."

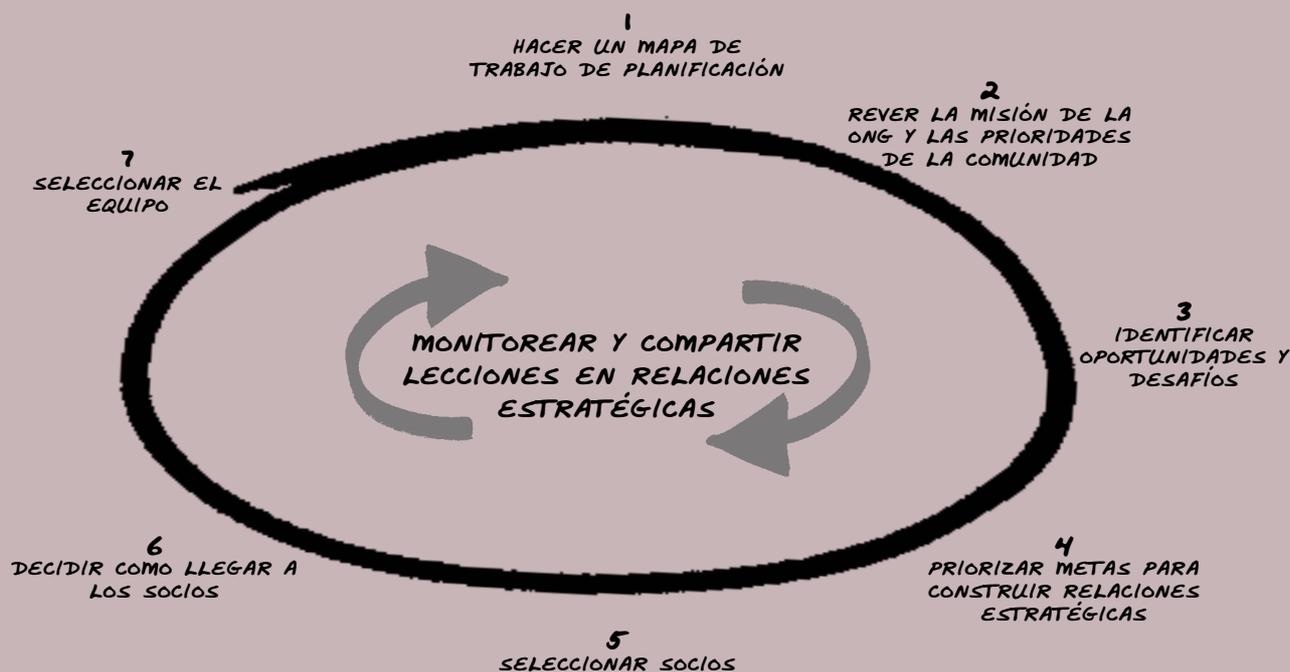
OCAFI participó en el programa piloto de la Alianza en construcción de relaciones estratégicas, que fue establecido en 1995 en colaboración con la organización de enlace de la Alianza, Philippines HIV/AIDS NGO Support Programme - PHANSuP. Este taller inaugural fue diseñado para responder al aumento en la madurez de las ONG locales y a la necesidad de sostener y expandir su trabajo en VIH/SIDA. Estuvo orientado al uso de herramientas participativas para incrementar habilidades que les permitieran llegar a otros sectores. Un segundo taller al año siguiente permitió que los participantes compartieran sus lecciones – tanto entre ellos mismos como también con los participantes de Alliance Lanka, la organización de enlace de la Alianza en Sri Lanka.

De esta manera la Alianza comenzó su programa de incremento de capacidades en el trabajo en relaciones estratégicas, el cual fue

desde entonces adaptado y se expandió por todo el mundo (ver línea del tiempo páginas 6 y 7). En la práctica las iniciativas han variado de organización a organización y de país a país. Sin embargo, a través de este programa, la Alianza ha enfatizado sistemáticamente un número de características esenciales:

■ **Enfoques creativos basados en objetivos concretos.** La Alianza aboga por un enfoque en las relaciones estratégicas que combina las estrategias más efectivas con los beneficios más prácticos y concretos para cada ONG. Por ejemplo, en un taller en Marruecos, se alentó a los participantes a diversificar sus socios, y a considerar el trabajo con grupos como organizaciones religiosas y el sector corporativo así como también con los socios "tradicionales" como el gobierno. Mientras que en las Filipinas, las ONG fueron apoyadas para que establecieran objetivos específicos y no-financieros en sus relaciones, y para articular los beneficios tangibles que buscaban alcanzar.

■ **Adaptar en lugar de reproducir las metodologías participativas.** El programa de la Alianza está centrado en el uso de actividades participativas, y apoya a las ONG para aprender de las metodologías utilizadas por otros así como también a desarrollar las suyas propias. En práctica esto ha significado que, mientras algunas metodologías han sido



Referencia: Adaptado del taller en "Building Partnerships" de Pact, el Project Support Group y la Alianza, Zimbabwe, Julio 1998.

utilizadas por cada país, otras han sido desarrolladas para cubrir las necesidades específicas del país (ver arriba).

■ **Relaciones estratégicas y programas complementarios.** La Alianza anima a las ONG a considerar el desarrollo de relaciones estratégicas como complementarias y no en competencia a su propio programa directo de trabajo. Esto asegura que todos los elementos en los esfuerzos que realiza una ONG, tanto conceptuales como prácticos, estén orientados hacia el mismo objetivo. Por ejemplo, en Ecuador, los participantes en un taller de capacitación fueron alentados a comenzar por articular las metas de sus organizaciones, y luego dibujar una imagen que mostrara como, tanto sus socios como su programa directo de trabajo, se complementaban uno a otro para alcanzar la meta (ver recuadro – página 8). Se animó luego a los participantes a reevaluar sus planes de relaciones estratégicas – para asegurar que hubieran alcanzado un balance adecuado con su programa directo de trabajo, teniendo en cuenta los compromisos existentes del personal y de los voluntarios.

■ **Aprender de y alcanzar a otras organizaciones.** La Alianza busca activamente compartir y aprender de las experiencias con organizaciones más allá de su propia "familia" cercana. Por ejemplo, además de sus organi-

zaciones de enlace, la Alianza se ha inspirado en las experiencias y materiales de grupos como el Thailand Business Coalition on AIDS, Proyecto Acción en SIDA de Centro América y el Latin American Council of AIDS Service Organisations (LACASO). Otras oportunidades incluyeron la prueba de campo del manual "Pathways to Partnerships" en colaboración con dos programas locales de apoyo a ONG (Project Support Group y Pact) en Zimbabwe, y también dirigir sesiones de incremento de habilidades en las conferencias internacionales de SIDA del que participaron ONG de todo el mundo. La Alianza incluyó también a organizaciones externas como "sitios de prueba" de estrategias de monitoreo y evaluación, diseñadas para evaluar la efectividad del manual y para proporcionar además recomendaciones en el mejoramiento de recursos futuros.

■ **Llegar a grupos con diferentes niveles de experiencias, necesidades y capacidades.** Mientras se desarrolla una serie central de metodologías genéricas, el programa de la Alianza busca también atender a las necesidades específicas de una gran variedad de ONG, con diferentes expectativas y capacidades. Por ejemplo, mientras que el apoyo técnico en las Filipinas involucraba a nacientes grupos de autoayuda para personas viviendo con VIH/SIDA, en pequeña escala – en

Desarrollo del programa para el trabajo en relaciones estratégicas



1998



1997

1995

● La Alianza y su organización de enlace en las Filipinas - Philippines HIV/AIDS NGO Support Programme (PHANSUP) – capacitaron a las ONG locales sobre por qué y cómo desarrollar relaciones estratégicas con los medios, el gobierno y las empresas.

1996

● En Canada, la Alianza facilitó una sesión de incremento de habilidades en la construcción de relaciones estratégicas para ONG y para personas viviendo con VIH/SIDA de Africa, Latinoamérica, Asia y el Este de Europa en la XI Conferencia Internacional de VIH/SIDA.

● La Alianza y PHANSUP facilitaron un taller en las Filipinas para compartir lecciones sobre las fortalezas y debilidades de las relaciones estratégicas entre las ONG locales. La organización de enlace de la Alianza en Sri Lanka - Alliance Lanka – participó también del taller para compartir sus experiencias.

● La Alianza y su organización de enlace en Ecuador - COMUNIDEC – realizaron un taller de solidaridad y sostenibilidad en la colaboración entre las ONG, trabajando con la iglesia y recibiendo aportes de otros sectores, incluyendo visitas de campo a medios locales

● En Sri Lanka, la Alianza proporcionó apoyo técnico a su organización de enlace Alliance Lanka, sobre incremento de habilidades en el trabajo en relaciones estratégicas y documentación.

1995

1996

1997

● Un artículo sobre el programa de la Alianza en la construcción de relaciones estratégicas fue publicado en "AIDS/STD Health Promotion Exchange Journal" en Holanda.

● Una edición de "Noticias de la Alianza" dedicado a las experiencias de la Alianza en el trabajo en relaciones estratégicas fue distribuido a más de 1000 donantes, a quienes formulan políticas y a ONG de todo el mundo.

● La Alianza distribuyó un informe sintetizando las lecciones aprendidas hasta el momento sobre relaciones estratégicas a más de 100 donantes y a quienes formulan políticas.

● La Alianza realizó una presentación oral sobre su trabajo en relaciones estratégicas a la fecha en el National Council for International Health Conference realizado en los Estados Unidos.



1998

Desarrollo de políticas para el trabajo en relaciones estratégicas





● La Alianza facilitó una sesión de incremento de habilidades en relaciones estratégicas en la Conferencia Nacional de Personas Viviendo con VIH/SIDA en Brasil.

● Se lanzó la primera fase del Programa de la Alianza sobre incremento de capacidades en relaciones estratégicas en México en colaboración con la organización de enlace de la Alianza, Colectivo Sol. El programa se centró en la capacitación a capacitadores e incluyó cinco talleres de incremento de capacidades en tres estados, cinco talleres para compartir lecciones aprendidas y una evaluación de la primera fase del Programa.

● La Alianza facilitó una sesión de incremento de habilidades en Suiza durante la XII Conferencia Internacional de VIH/SIDA. La sesión capacitó a ONG y a personas viviendo con VIH/SIDA de África, Asia y Latinoamérica usando algunas de las herramientas que fueron luego incluidas en el manual.

● Se realizó la prueba de campo del manual en colaboración con Project Support Group y Pact en Zimbabwe, los programas de apoyo a ONG locales probaron la característica de "fácil de usar" del manual y cómo adaptarlo al contexto africano.

1999

● Se lanzó el Programa de Capacitación en Metodologías Participativas y Relaciones Externas en Sostenibilidad en Brasil con Pela Vidda/Río de Janeiro, Pela Vidda/Niteroi, Grupo de Incentivo a Vida/Sao Paulo y el Gobierno municipal de Praia Grande/Sao Paulo. El proyecto se centró en talleres de capacitación a capacitadores en los estados de Río de Janeiro y Sao Paulo, e incluyó cuatro talleres de incremento de capacidades en los estados de Río de Janeiro y Sao Paulo, dos talleres de validación del manual de capacitación brasileño desarrollado durante el programa y un taller final de evaluación.

● La adaptación francesa del manual - "La Voie du Partenariat" - fue probada en Marruecos durante un taller de capacitación en colaboración con la Association Marocaine de Solidarité et de Développement (AMSED). El manual fue utilizado para mejorar los vínculos con las clínicas del sector de salud pública para el manejo de Infecciones de Transmisión Sexual (ITS).



● La primera sesión de incremento de habilidades basada en el manual completo de "Pathways to Partnerships" tuvo lugar en la Conferencia Regional de SIDA de Asia en Malasia, asistiendo participantes de las organizaciones de enlace de la Alianza y otros programas de apoyo a ONG de la región.

● La Alianza lanzó la segunda fase del Programa de incremento de capacidades en relaciones estratégicas en México en colaboración con Colectivo Sol. Esta segunda fase estuvo centrada en el incremento de capacidades de los socios existentes en los tres estados, sobre cuestiones relacionadas al desarrollo organizativo. Esto incluyó además la expansión del programa a otros dos estados.

● La Alianza facilitó una sesión de desarrollo de habilidades para ONG, representantes del gobierno, personas viviendo con VIH/SIDA y representantes de las NU de África, Asia y Latinoamérica en la Conferencia sobre Cuidados Domiciliarios que tuvo lugar en París.

2000

● La Alianza realizó una presentación de póster sobre su programa de incremento de capacidades en relaciones estratégicas en la XII Conferencia Internacional de VIH/SIDA que tuvo lugar en Suiza.

Fase 1: Proyecto piloto, las Filipinas

El programa comenzó con un proyecto piloto en las Filipinas en colaboración con Philippines HIV/AIDS NGO Support Program, una "organización de enlace" de la Alianza, y sus ONG socias. Este incluyó:



● Un taller de incremento de habilidades para ONGs de todas las Filipinas en relaciones con las empresas, los medios y el gobierno.



● Implementación de planes en relaciones externas de las ONGs dentro de sus programas actuales en prevención y asistencia de VIH/SIDA.



● Un taller de seguimiento en "Relaciones estratégicas" para compartir buenas prácticas y con un enfoque más estratégico en relaciones estratégicas.



● El manual de la Alianza "Pathways to Partnership" fue distribuido en inglés a 1,146 ONG de apoyo a programas, instituciones de capacitación, donantes y quienes formulan políticas en todo el mundo. Esto fue seguido por 345 versiones que fueron traducidas al francés como "La Voie du Partenariat".

● Comenzó a adaptarse al portugués el manual "Pathways to Partnership" en Brasil. La Alianza realizó también presentaciones en el Seminario del Banco Mundial/Coordinación Nacional de ETS/SIDA en Sostenibilidad y en el IX Encuentro Nacional de ONG/SIDA en Brasil.

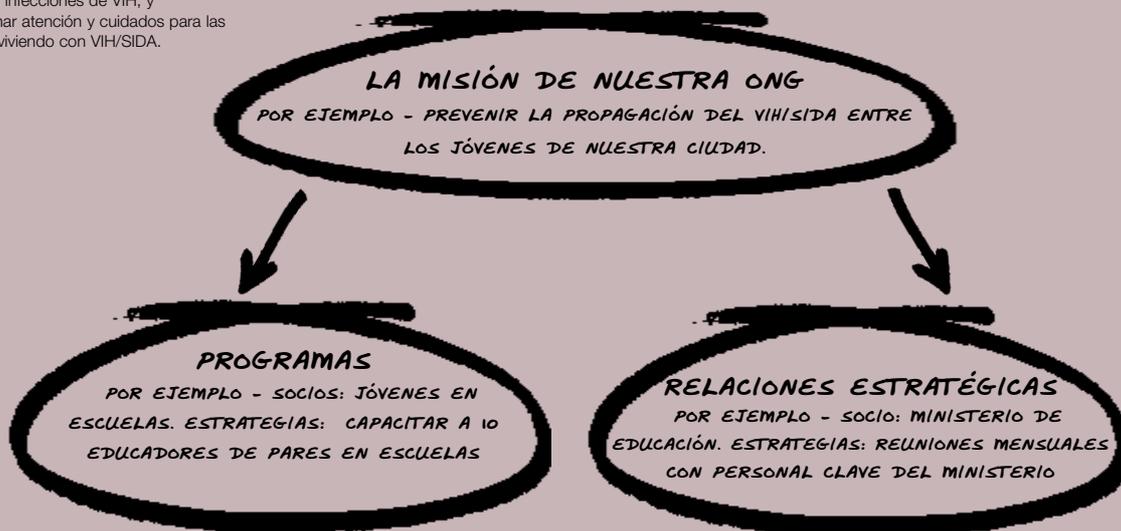
● Se evaluó la primera fase del Programa de incremento de capacidades en relaciones estratégicas en México, y se difundieron recomendaciones tanto dentro de la Alianza como con audiencias externas. Se realizó además una adaptación española del manual.

1999

2000

Desarrollo del Programa

Relaciones estratégicas complementarias y actividades de programas directos trabajan hacia la misma meta – aumentar la efectividad en el trabajo en la prevención de nuevas infecciones de VIH, y proporcionar atención y cuidados para las personas viviendo con VIH/SIDA.



Referencia: Adaptado del "Taller de Solidaridad y Sostenibilidad", COMUNIDEC y la Alianza, Ecuador, Mayo 1997.

Zimbabwe estaba dirigido a organizaciones de servicios en SIDA bien establecidas y a gran escala. En cada caso, la Alianza enfatizó la necesidad de desarrollar estrategias realistas y posibles de alcanzar para sus socios – adecuadas a las necesidades específicas y a la capacidad de las ONG.

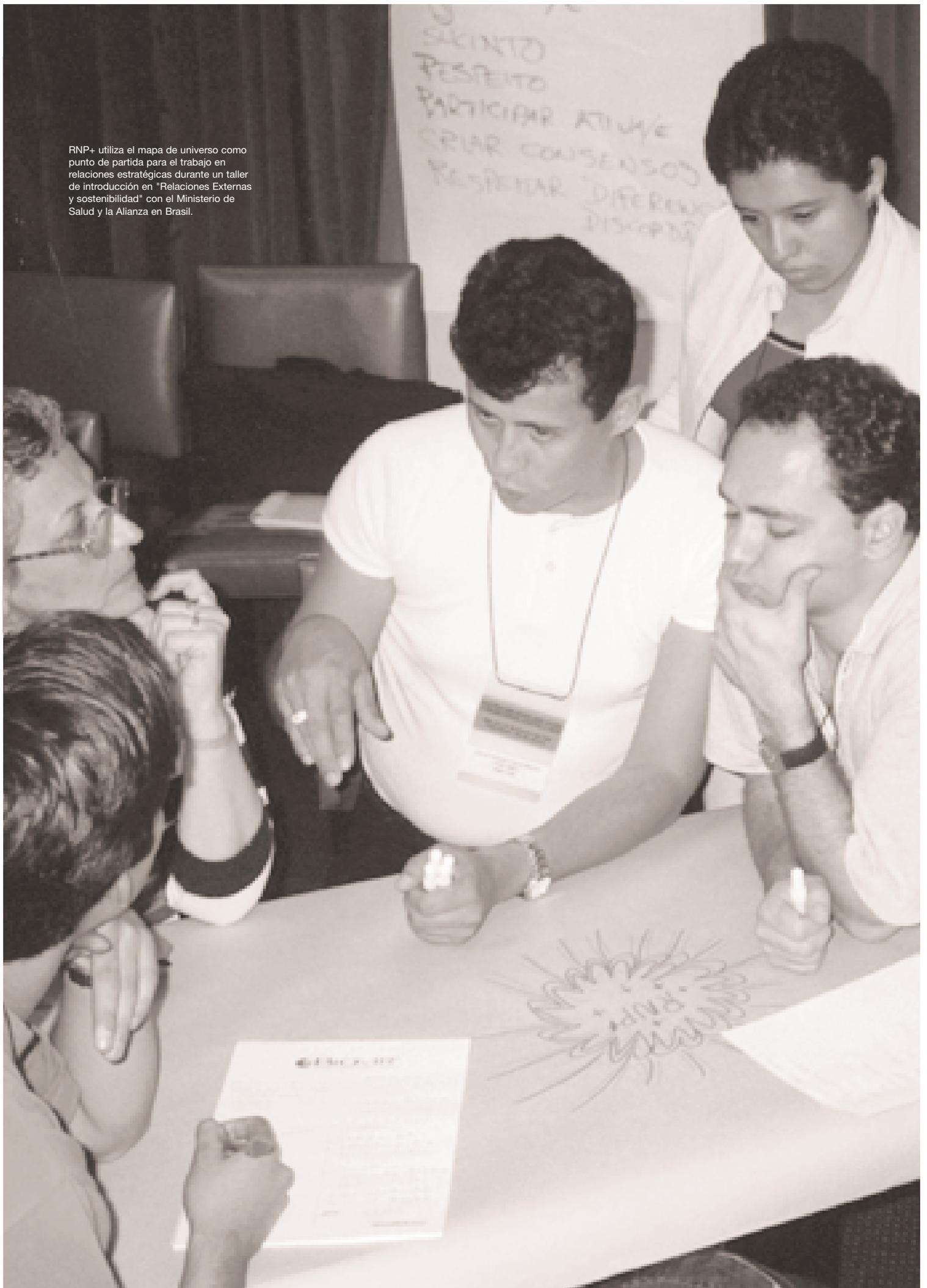
■ **Incrementar y sostener la capacidad local.** El énfasis en el incremento de capacidades está puesto a nivel local. Por ejemplo, en México, el esfuerzo más ambicioso hasta ahora de la Alianza en el incremento de capacidades, está centrado en un programa de capacitación de varios años. Esto incluye la creación de un equipo de capacitadores en la que participan personal y voluntarios de ocho ONG nacionales. Este equipo asegura que una fuente local de personas y recursos movilicen y apoyen a ONG locales para planificar e implementar relaciones estratégicas. La primera fase de este Programa de "incremento de capacidades en relaciones estratégicas" fue establecida en 1998, y basado en este exitoso enfoque, el modelo mexicano ha sido ahora adaptado a las necesidades de las ONG locales en Brasil.

■ **Combinar el incremento de la capacidad con el trabajo en políticas.** Al mismo tiempo que desarrolla este paquete de capacitación, la Alianza ha implementado además un programa paralelo que promueve activamente las lecciones y la importancia del incremento de capacidades con

donantes, tomadores de decisiones y otros actores clave. Por ejemplo, esto ha incluido reuniones informativas individuales, presentaciones en conferencias internacionales y artículos en publicaciones internacionales (ver línea del tiempo páginas 6 y 7).

■ **Incrementar la calidad, impacto y eficacia del programa.** Una vez que la Alianza sintió que había conseguido una "masa crítica" de experiencias y lecciones en el trabajo en relaciones estratégicas, fue buscando activamente maneras de incrementar esa iniciativa. Por ejemplo, una estrategia central estuvo centrada en el desarrollo de un manual práctico - "Pathways to Partnerships" – para consolidar las lecciones provenientes de las diferentes regiones, y compartir las metodologías. El manual – que ha sido desarrollado en inglés, francés, español y portugués – es un recurso práctico para los programas de apoyo a ONG y para las instituciones de capacitación. Consiste en actividades que introducen al trabajo en relaciones estratégicas, sirve de guía a los usuarios en el desarrollo de planes, construcción de relaciones estratégicas efectivas y comparte lecciones. El manual ha sido distribuido en talleres de capacitación, centros de documentación, por correo y en conferencias, y le ha permitido a la Alianza expandir el impacto de su programa – promoviendo su trabajo entre muchos más actores clave en más países.

RNP+ utiliza el mapa de universo como punto de partida para el trabajo en relaciones estratégicas durante un taller de introducción en "Relaciones Externas y sostenibilidad" con el Ministerio de Salud y la Alianza en Brasil.



3

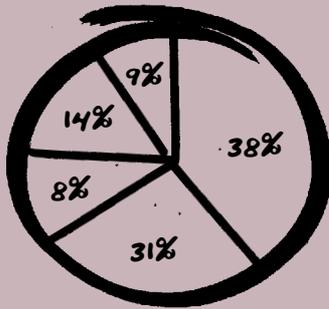
Resultados

Impacto del programa de relaciones estratégicas en México

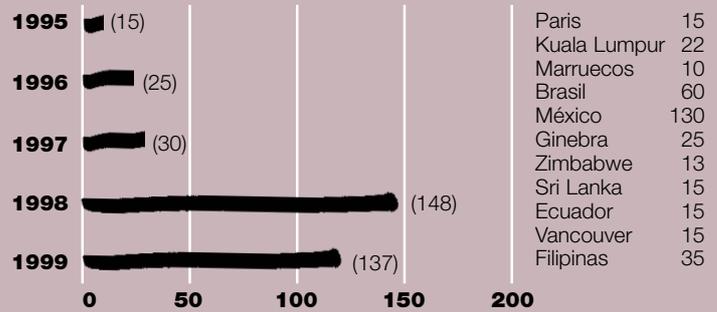
Objetivo	% de las ONG participantes que alcanzaron los objetivos:	
	...antes de la capacitación	...después de la capacitación
Misión escrita	31%	97%
Plan estratégico escrito	23%	88%
Plan de trabajo escrito	30%	72%
Socios clave identificados	9%	98%
Estrategia en relaciones externas	11%	84%
Plan de trabajo en relaciones estratégicas	9%	55%

Organizaciones alcanzadas a través del manual "Pathways to Partnerships"

Africa	38%
Asia & Pacífico	31%
Latinoamérica	8%
Europa	14%
Norteamérica & Canadá	9%



ONG alcanzadas a través de talleres de incremento de habilidades en relaciones estratégicas



"Este programa me ha permitido crecer a nivel personal y profesional aprendiendo nuevas herramientas y técnicas de facilitación. Más que nada, me permitió aplicar lo que aprendí en mi organización para mejorar nuestro trabajo y hacer un plan detallado de lo que queremos lograr. Otro logro es que tengo mayor participación en el proceso de toma de decisiones y en el trabajo programático dentro de mi organización."

Miembro de La Red de Personas Viviendo con VIH/SIDA en México.

Desde que la Alianza lanzó su iniciativa para promover relaciones estratégicas en 1995, el programa se ha desarrollado y expandido considerablemente. Como resultado de los esfuerzos de la Alianza en capacitación, las ONG han comenzado a llegar a los gobiernos, la comunidad empresaria, los medios y otros socios nuevos. A través de reunir a las personas en una causa común, estas colaboraciones están ayudando ahora a las comunidades a responder a la pandemia del VIH/SIDA de manera mucho más efectiva que antes.

Los números cuentan por sí solos parte de la historia. Desde 1995, 355 ONG locales han participado en este esfuerzo por incrementar capacidades (ver arriba). Además, con la distribución del manual "Pathways to Partnerships", la Alianza ha extendido enormemente el alcance de sus esfuerzos. Desde la producción de la versión en inglés en 1999, la Alianza ha distribuido 1,146 copias a organizaciones en más de 32 países (ver arriba).

Beneficios del Programa de México

La Alianza preguntó a las 64 ONG que participaron en la primera fase del Programa de incremento de capacidades en relaciones estratégicas cómo se habían beneficiado con la capacitación. Ellos resumieron las respuestas en tres niveles:

A Nivel Individual:

- Fortalecimiento individual
- Decentralización de liderazgos
- Mejoramiento de la capacidad para delegar

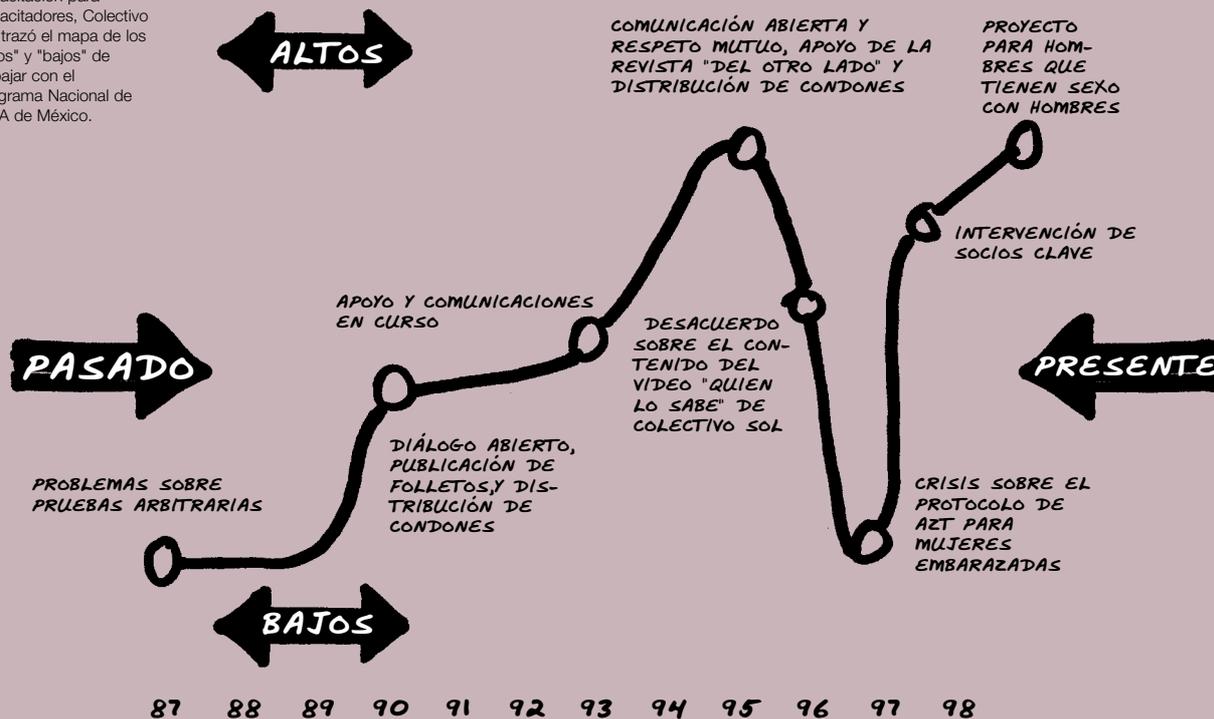
A Nivel de ONG:

- Acceso a nuevas herramientas y habilidades de planificación
- Mayor claridad sobre estructuras organizativas, roles y responsabilidades
- Mayor claridad sobre misión, estrategias y actividades organizativas
- Aumento del nivel y cantidad de servicios
- Aumento en el acceso a equipos, donaciones y servicios
- Mayor participación de nuevos actores

A Nivel Nacional:

- Aumento de la capacidad de liderazgo
- Mayor comprensión del rol de las ONG en la movilización social en VIH/SIDA
- Mayor enfoque en derechos humanos
- Mayor unificación de la visión como grupo de ONGs

Durante un taller de capacitación para capacitadores, Colectivo Sol trazó el mapa de los "altos" y "bajos" de trabajar con el Programa Nacional de SIDA de México.



Referencia: Adaptado del "Taller de Relaciones Externas", Colectivo Sol y la Alianza, México, Agosto 1998.

Los datos de México, el lugar con el programa de capacitación más exhaustivo en relaciones estratégicas y con la evaluación más rigurosa hasta el momento sobre el trabajo de la Alianza en esta área, muestra el impacto real de este tipo de trabajo. Como parte de un plan formal de monitoreo de rendimiento, se utilizaron entrevistas estructuradas con el fin de reunir información para la línea de base y seguimiento de las ONG participantes. Los resultados son sorprendentes (ver cuadro). Por ejemplo, cuando comenzó el programa, sólo 6 de las 64 ONG participantes habían identificado socios clave. Al final de la primera fase, esto había aumentado a 63.

Además de los datos cuantitativos, los resultados cualitativos de México indican también que los esfuerzos por incrementar la capacidad en relaciones estratégicas han sido efectivos. Los participantes han presentado un buen número de desarrollos positivos, desde fortalecimientos individuales a una visión unificada de su trabajo en VIH/SIDA (ver página 10).

Uno de los resultados más importantes del Programa de México ha sido una sorprendente comprensión de la importancia, para las ONG, de trabajar de manera más cercana no sólo con otros sectores sino también entre ellas. Esto fue posible a través de la combinación de discusiones con actividades participativas (ver

arriba) para alentar a las personas a que abiertamente presentaran sus perspectivas y preocupaciones. Como dijo uno de los participantes en el taller de evaluación: "Cuando volvemos a pensar en los conflictos que tuvimos con otros grupos, podemos ver cosas desde su punto de vista. Esto nos permitió pensar mejor como nos relacionamos con otros y nos ayudó a entenderlo, porque las ONG comparten objetivos comunes, es que podemos complementar el trabajo de cada una."

Ahora, la comprensión hecha por las ONG y otros sectores similares de que las ONG mexicanas están trabajando juntas de manera más colaborativa y productiva, ha tenido un efecto de onda. Mientras el éxito del programa continúa, más grupos quieren participar. Aunque este tipo de movilización no fue uno de los objetivos originales del programa, ha sido uno de sus logros más sorprendentes.

El trabajo de la Alianza en México no es un suceso aislado. ONG individuales, los programas de apoyo a ONG y el sector de ONG en otros países han presentado también un mejoramiento en la capacidad, efectividad y habilidad no sólo para sostener sus esfuerzos, sino también para expandirlos.

"Es la primera vez en la historia de la lucha contra el SIDA en México que muchas de las ONG más importantes han comenzado a trabajar juntas de manera estratégica y un año después seguimos fortaleciéndonos. Es la primera vez que hay un enfoque estratégico en la lucha, basado en las fortalezas internas de las ONG. Es la primera vez que el desarrollo organizativo para el incremento interno de capacidades ha sido usado para alentar a las ONG a trabajar juntas."

Sandra Peniche, Directora de UNASSE/GIRE, uno de los participantes en el programa de capacitación de México.

ESTUDIO DE CASO



Ejemplo: HOPE Foundation, las Filipinas

¿Qué es HOPE Foundation?

HOPE Foundation es una ONG local ubicada en Bacolod City. Su programa está orientado al desarrollo de un "Consejo de SIDA" local del que participan diferentes sectores. Estos incluyen a cuerpos de gobierno locales – como el Gobierno de la Ciudad, la Oficina de Salud Provincial y la Oficina de Salud de la Ciudad.

¿Qué ha hecho con estos socios del gobierno?

HOPE identificó a los cuerpos de gobierno locales como socios prioritarios. Sus actividades incluyeron:

- Llevar adelante visitas individuales – para construir relaciones, y desarrollar estrategias individuales en VIH/SIDA.
- Promover la participación en el "consejo de SIDA" permitiéndoles participar en la planificación estratégica de las

respuestas de la ciudad al VIH/SIDA, y compartir ideas con otros sectores – como la Cruz Roja, y clubes cívicos.

- Proporcionarles acceso a información y capacitación en VIH/SIDA – en áreas como género y derechos humanos.

¿Qué han ganado?

Trabajando con los cuerpos de gobierno locales, HOPE ganó:

- Apoyo financiero – por ejemplo, financiación para el servicio de consejería telefónica de HOPE del Gobierno de la Ciudad.
- Aval y apoyo político para una respuesta más amplia al VIH/SIDA dentro de la ciudad.
- Un sistema mejorado de derivación – permitiéndole a HOPE derivar miembros de la comunidad, incluyendo a personas viviendo

con VIH/SIDA, a los servicios del gobierno.

¿Qué han aprendido?

HOPE aprendió que fue vital:

- Reconocer y respetar a los cuerpos de gobierno locales, quienes tienen sistemas y maneras de trabajar específicos.
- Involucrar al gobierno en un "Consejo de SIDA" multisectorial – para ayudarlos a entender las diferentes necesidades y prioridades de otros grupos, y contribuir – en lugar de "dictar" – a la respuesta local al VIH/SIDA.
- Tener un enfoque positivo en las relaciones con el gobierno – que ofrece apoyo y capacitación – en lugar de confrontación.

Resultados

A través del incremento de las relaciones estratégicas, COMDEV ha integrado exitosamente su programa de educación de pares para jóvenes en la currícula oficial del gobierno para las escuelas en General Santos, Filipinas.



A nivel de ONG individuales, la capacitación de la Alianza les ha enseñado a los participantes nuevas habilidades, y de este modo les ha ayudado a incrementar su capacidad para formar relaciones estratégicas. En las Filipinas, por ejemplo, HOPE Foundation ha mejorado dramáticamente la calidad de la coordinación y servicios en VIH/SIDA en Bacolod City a través de la creación de un Consejo de SIDA multisectorial (ver estudio de caso).

COMDEV, otra ONG de las Filipinas, ha podido también tratar el incremento y sostenibilidad de sus esfuerzos. Comenzaron a partir de su éxito en movilizar considerables recursos locales; desde equipos de video del Gobierno de la ciudad, hasta el auspicio del Rotary Club para los premios a educadores de pares. Luego llevaron su trabajo en relaciones estratégicas un paso más allá colaborando con el departamento de educación local y convirtiéndolos de integrar sus estrategias de prevención en VIH/SIDA y sus materiales en la currícula escolar. Esta iniciativa, que estaba basada en sesiones de capacitación y prototipos de planes de lecciones desarrollados por COMDEV, permitieron la ampliación en 25 escuelas del programa establecido por la ONG en dirección de consejeros y educadores de pares. Aunque COMDEV continuará teniendo un rol técnico, muchos recursos y apoyo provendrán en el futuro del gobierno.

Experiencias como las de COMDEV muestran que los resultados de las relaciones estratégicas pueden ir más allá de la iniciativa en cuestión. Pueden beneficiar tanto el trabajo de la ONG como la respuesta local al VIH/SIDA de manera total. Como dice Miriam Grafilo de COMDEV: "Hemos mostrado que diferentes agencias pueden realizar planes juntos – cosa que no había pasado antes. Por ejemplo, los estudiantes pueden ser enviados a las clínicas del gobierno por los educadores de pares. Esto ha cambiado la imagen de las ONG con el gobierno – porque se han dado cuenta de nuestra utilidad."

Esto está apoyado por la visión de otros sectores. Por ejemplo, Estrella Lariosa, Asistente de la Superintendencia de División de Escuelas de General Santos, dice: "Antes incluíamos el VIH/SIDA en nuestra currícula, pero no era tan fuerte como ahora. COMDEV ha traído experiencia práctica, mientras que nuestro conocimiento estaba limitado a los libros. Los educadores de pares están haciendo un trabajo espléndido. Puedes ver su seguridad y entusiasmo – que es el resultado de la alta calidad de entrenamiento que reciben de COMDEV." Mientras que el Presidente del Rotary Club de General Santos dice, "COMDEV nos ha ayudado a ver que podemos hacer nuestra parte, especialmente para los estudiantes y las personas en las áreas pobres.

"Fue PHANSuP quién nos introdujo en el mundo del VIH/SIDA. De ser una organización que no sabía nada sobre VIH/SIDA, ahora somos vistos como un modelo. Esto se debe a PHANSuP. Su apoyo técnico nos ayudó a crecer – desde el punto básico de comenzar un proyecto hasta prepararnos para el siguiente paso. Sabemos que podemos agarrar el teléfono, contarle a PHANSuP nuestro problema, y ellos están listos para ayudarnos."

Miriam Grafilo, COMDEV, un socio de PHANSuP en su cuarto y final año de apoyo.

Respuestas al manual "Pathways to Partnerships"

"Es una innovación para el VIH/SIDA; por lo tanto quiero felicitarlos por tan buen producto...Este logro es una herramienta importante para todos nosotros que trabajamos en VIH/SIDA."
Rainer F. Rosenbaum, Representante, UNFPA, México

"Es muy extensivo y cubre con profundidad maneras de trabajar en relaciones estratégicas a nivel internacional. Creo que será un recurso muy útil para nuestras Asociaciones de Planificación Familiar."
Pramila Senanayake, Asistente del Director General, IPPF

"Estoy feliz de informarle que recibimos su maravilloso manual, el cual mi equipo y yo vemos como lo mejor desde que comenzamos a trabajar en el ámbito del VIH/SIDA hace unos diez años atrás."
Bernard K. Sode, Director, Friends Concern, Ghana

Nos dimos cuenta que el SIDA no es mi problema o su problema, es de toda la comunidad. Así que decidimos ahora hacer que nuestro trabajo con COMDEV sea un proyecto continuo – así no tienen que buscar un nuevo socio cada año."

Al incrementar capacidades en relaciones estratégicas, la Alianza ha ayudado a las organizaciones de enlace y a otros programas de enlace a aumentar su efectividad. Por ejemplo, en Ecuador, la organización de enlace de la Alianza ha mejorado su trabajo con los medios, y en las Filipinas, la organización de enlace ha mejorado su coordinación con el gobierno. Mientras que en Malasia, un taller de incremento de habilidades de la Alianza realizado antes de la Conferencia Regional de SIDA en Asia – del que participaron organizaciones de enlace de la Alianza y otros programas de apoyo a ONG - ayudó a los participantes a desarrollar un plan estratégico para llegar a los donantes y a otros socios potenciales en la Conferencia.

Como nota particular, los esfuerzos de la Alianza han resultado también en un aumento entre los programas de apoyo a ONG para trabajar con otras ONG locales y desarrollar su propio trabajo en relaciones estratégicas. En total, más de 50 facilitadores locales han participado en el programa. A nivel de países,

los resultados pueden ser percibidos claramente en México – donde el programa dio como resultado que 16 facilitadores locales fueron capacitados sobre cómo capacitar a otros para usar metodologías participativas en el trabajo de relaciones estratégicas. Los resultados pueden ser vistos también en otros países como por ejemplo Marruecos, donde el personal de AMSED, la organización de enlace de la Alianza, puso en uso inmediatamente las nuevas habilidades desarrolladas durante una visita de apoyo técnico preparando y co-facilitando un taller en relaciones estratégicas para sus ONG asociadas.

Estos cambios a nivel de las ONG y de los programas de apoyo a ONG han contribuido a efectuar cambios a nivel del sector de las ONG. Como resultado de los esfuerzos de la Alianza en el incremento de capacidades, el sector ha aumentado, en muchos países, su habilidad para actuar en colaboración estratégica en lugar de aislamiento. Para las ONG de Marruecos, por ejemplo, el taller de la Alianza representó la primera oportunidad en la que muchos participantes conversaron juntos sobre sus experiencias de trabajo con otros, y ayudó a fortalecer la efectividad del sector.

4

Lecciones aprendidas

Fase 3: Compartir lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas de todos los países fueron documentadas, sintetizadas y compartidas con una gran variedad de actores clave, incluyendo:



- **Otras ONG**
Por ejemplo: A través de un taller en cabildeo en Cuba con la red panamericana de personas viviendo con VIH/SIDA



- **Programas de la Alianza**
Por ejemplo: A través de un Encuentro de las Organizaciones de Enlace en 1997, con participantes de África, Asia y Latinoamérica.



- **Formuladores de políticas/ donantes**
Por ejemplo: A través de un informe sobre políticas, artículos en revistas, presentaciones individuales y presentaciones en foros internacionales.

Para compartir las lecciones aprendidas de las experiencias en incremento de capacidades para el trabajo en relaciones externas, la Alianza presentó un póster durante la Conferencia en VIH/SIDA que tuvo lugar en Suiza.

La Alianza ha aprendido lecciones muy valiosas en el curso de su esfuerzo continuo por incrementar capacidades en relaciones estratégicas. Estos pueden ser divididos en tres áreas principales:

Contenido de las capacitaciones

■ Las iniciativas en relaciones estratégicas de las ONG necesitan ser apropiadas para las comunidades en las que trabajan. Los proyectos que están ubicados en lugares de bajos recursos y que se vuelven dependientes de apoyo financiero intensivo tienen menos probabilidades de ser sostenibles. En cambio, los esfuerzos de capacitación deben acentuar que el dinero no es la única cosa que se gana de las relaciones estratégicas, y deben enfatizar por lo tanto la movilización de otro tipo de recursos – como son apoyo técnico, político o "en especie".

■ Para mejorar la coordinación y efectividad de las respuestas locales y nacionales al VIH/SIDA, la capacitación debe estar específicamente centrada en las relaciones entre las ONG así como también en las relaciones entre las ONG y otros sectores.

■ Los gobiernos y los medios no son los únicos socios potenciales en responder al VIH/SIDA. La capacitación debe enfatizar la necesidad de dirigir los esfuerzos en las relaciones estratégicas a sectores que tradicionalmente no han jugado un rol activo, como la iglesia y la comunidad empresaria, así como incluir a otros socios más tradicionales. Los

capacitadores deben permanecer como participantes para tener una actitud abierta, y animarlos a alcanzar a nuevos sectores.

■ La capacitación debe enfatizar la necesidad de ser lo más específica posible en la manera de llegar a socios potenciales. Los participantes deben nombrar individuos o instituciones específicas, como el editor de un periódico local o una fábrica, en lugar de sectores generales como los medios o la comunidad empresaria.

■ Las ONG deben ver la construcción de relaciones estratégicas como una función clave en lugar de una tarea extra, opcional. La capacitación debe enfatizar la necesidad de integrar esfuerzos para alcanzar una estrategia general de la ONG – ya que esto le asegurará que las actividades programáticas y las relaciones estratégicas están ambas trabajando hacia la misma meta de responder al VIH/SIDA.

■ Los programas de apoyo a ONG deben señalar que el trabajo en relaciones estratégicas puede ser nuevo no sólo para las ONG, sino también para las empresas, gobiernos e iglesias. La capacitación debe enfatizar a las ONG que la comprensión mutua y la confianza necesitan ser desarrolladas en el tiempo, y que los resultados inmediatos no pueden ser alcanzados siempre.

■ La gente tiene muchas veces ideas falsas sobre otros sectores. Por ejemplo, los miembros de la

Lecciones aprendidas

En un taller de incremento de habilidades en Marruecos, los participantes usaron un "mapa de universo" – una herramienta desarrollada originalmente en México – para presentar socios nuevos y existentes.



comunidad empresaria pueden asumir que las ONG que se acercan a ellos están buscando sólo ayuda financiera. La capacitación debe desafiar estas concepciones erróneas de manera constructiva, y enfatizar la necesidad de encontrar terrenos comunes.

■ La capacitación en el trabajo en relaciones estratégicas debe incluir específicamente atención en el monitoreo y la evaluación, incluyendo apoyo en el desarrollo de indicadores cuantitativos y cualitativos, simples y prácticos, para evaluar las fortalezas y debilidades y medir los éxitos.

Metodología de las capacitaciones

■ El uso de actividades participativas visuales, como los mapas y las líneas del tiempo, son inestimables para atraer a las ONG y desmitificar el proceso de construcción de relaciones estratégicas. Sin embargo, el énfasis necesita estar ubicado en la calidad de la información, las discusiones y las ideas que emergen, en lugar de la calidad o detalles de los dibujos.

■ Las ONG más jóvenes, menos sofisticadas tienden a ser más abiertas al apoyo en relaciones estratégicas, mientras que las ONG más maduras, pueden ser menos receptivas, sintiendo que tienen menos que aprender. Sin embargo, en la práctica, todas las ONG pueden beneficiarse – ya sea comenzando desde cero o simplemente

sintonizando iniciativas que ya tienen tiempo.

■ La capacitación debe dirigirse a las personas que pueden hacer un máximo uso de las nuevas habilidades ganadas y llevar adelante esfuerzos para construir relaciones estratégicas en sus organizaciones. Involucrar al menos a dos representantes de cada ONG, como ser el Director Ejecutivo y un Oficial de Programa, ayuda a los participantes a reafirmar los esfuerzos de cada uno una vez que se ha terminado el taller. Los ayuda también a protegerse contra la pérdida del conocimiento en caso que una persona deje la organización. Los capacitadores deben también alentar a los participantes a hacer planes específicos para compartir con otros colegas lo que han aprendido, por ejemplo a través de técnicas como "seminarios en eco".

■ Los capacitadores deben validar y construir sobre la base de las experiencias pasadas de los participantes en la construcción de relaciones estratégicas, al mismo tiempo que ayudarles a desarrollar un enfoque más estratégico para los esfuerzos futuros. Para validar la experiencia de ONG más maduras, por ejemplo, se les puede pedir que capaciten a ONG con menos experiencia.

■ Invitar a líderes religiosos a hablar durante las sesiones de capacitación, enviar a los participantes a las estaciones de radio, y buscar otras maneras de involucrar activamente a otros sectores hacen

Lecciones aprendidas



El juego de roles ayudó a desarrollar habilidades en negociación para trabajar con diferentes socios, incluyendo los medios en Sri Lanka (izquierda), el gobierno en Ecuador (centro) y la iglesia en Zimbabwe (derecha). Pero el análisis y la discusión durante este tipo de actividades participativas son parte crucial del proceso.

mucho más que ayudar a los participantes a aprender. A través de romper con falsas concepciones y crear vínculos personales, estas actividades son en sí mismas buenas maneras de construir relaciones estratégicas – disipando mitos y promoviendo la colaboración.

■ Mientras que las organizaciones locales pueden ofrecer los beneficios de la experiencia práctica, los recursos de personas regionales e internacionales pueden muchas veces ofrecer una experiencia más amplia. Las sesiones de capacitación pueden verse beneficiadas con el uso de ambos tipos de facilitadores y aportes técnicos – para aprovechar estas fuerzas complementarias.

■ Es crucial documentar el proceso y las herramientas utilizadas. Por ejemplo, los líderes de los talleres pueden desarrollar una hoja de información describiendo las actividades clave de cada día y entregar una copia a los participantes para que se lleven a casa. Los proveedores de apoyo técnico deben además alentar a las ONG a encontrar maneras simples e interesantes de llevar anotaciones mientras implementan su trabajo – por ejemplo, a través de diarios de proyectos o informes fotográficos.

■ El incremento de capacidades de las ONG para construir relaciones estratégicas es un proceso continuo. Un simple taller no es suficiente. Idealmente, los capacitadores deben encontrar una

manera de proporcionar apoyo continuo a las ONG para poder ayudarles en sus esfuerzos por crecer y florecer.

Desarrollo y adaptación de programas

■ Quienes desarrollan programas deben reconocer el valor de las herramientas básicas, genéricas que pueden formar el marco de trabajo en los esfuerzos para la construcción de habilidades en cualquier contexto. Sin embargo, tienen que estar además listos para adaptar en lugar de replicar ya sea herramientas como estrategias de programas. La flexibilidad es clave. Quienes desarrollan programas tienen que responder – y ser vistos para responder – a las necesidades percibidas de cada ONG y de cada país.

■ Los esfuerzos para construir relaciones estratégicas puede darle a los programas de apoyo a ONG un punto de entrada no controversial para trabajar con ONG. Después de construir una relación estratégica con ellos, los programas de apoyo pueden gradualmente cambiar sus esfuerzos para enfrentar áreas que presentan mayores desafíos, como es el desarrollo organizativo.

■ Ayudar a las ONG a aprender cómo construir relaciones estratégicas no aumenta por sí misma las respuestas al VIH/SIDA. Las colaboraciones que se forman pueden ayudar al trabajo en curso en otros aspectos del desarrollo comunitario.

5

Recomendaciones

La integración del trabajo en relaciones estratégicas en las visitas regulares de asistencia técnica ayudó al Philippines HIV/AIDS NGO Support Programme a proporcionar seguimiento de sus talleres de capacitación así como también a continuar aprendiendo en la práctica sobre relaciones estratégicas.



Las lecciones que la Alianza ha aprendido en el trabajo de construcción de relaciones estratégicas ha llevado al desarrollo de las siguientes áreas de recomendaciones claves:

Recomendaciones para donantes y quienes formulan políticas

■ Por un lado los gobiernos y los donantes y por el otro las ONG, se han referido muchas veces a "relaciones estratégicas". De hecho, los gobiernos y los donantes quieren muchas veces que las ONG simplemente sub-contraten trabajo oficial, mientras que las ONG muchas veces actúan como si tuvieran derecho al apoyo sin una revisión crítica o sin la voluntad de colaborar. Los gobiernos y los donantes, como las ONG y los programas de apoyo a ONG, deben reconocer que las relaciones estratégicas efectivas requieren que cada participante respete las diferencias mientras buscan un terreno común.

■ Con mayor frecuencia los donantes internacionales presionan a los gobiernos locales a establecer múltiples relaciones estratégicas en el desarrollo y la implementación de programas en VIH/SIDA. Este incentivo puede ser positivo, pero los donantes deben reconocer que la construcción de relaciones estratégicas efectivas requiere del compromiso y el intercambio de expertos de todos lados así como también un mínimo nivel de autonomía financiera.

■ Los donantes y quienes formulan políticas pueden

jugar un papel crucial y activo promoviendo la cooperación entre los grupos. Por ejemplo pueden planificar y facilitar oportunidades de reunir a representantes de todos los proyectos que están apoyando en un país determinado.

■ Los donantes y los gobiernos deben jugar un papel particularmente activo en facilitar relaciones estratégicas a nivel nacional. Por ejemplo, los gobiernos deben participar en los procesos de toma de decisiones de las ONG – ya que convocar a las ONG en la mesa no sólo ayuda a asegurar mejores decisiones sino también a reconocer que los diferentes sectores tienen diferentes fortalezas. En este caso, la experiencia de las ONG que trabajan con comunidades locales complementa la perspectiva nacional del gobierno.

■ Los donantes tradicionales como las agencias internacionales y los gobiernos deben alentar a otros sectores – como los medios, las empresas y sectores religiosos – a formar relaciones estratégicas con ONG.

Recomendaciones para los programas de apoyo a ONG

■ Inclusive a un nivel modesto, las relaciones estratégicas deben ser introducidas al comienzo de una nueva relación con una ONG – como parte de un paquete de apoyo integral en sostenibilidad programática y organizativa. Esto ayuda a reforzar el concepto y la práctica de las relaciones estratégicas como la función central integrada en los planes

Recomendaciones

La imagen producida por los participantes durante la primera fase del Programa de incremento de capacidades en relaciones estratégicas en México, muestra como debería ser su trabajo después del programa.



estratégicos generales de las ONG.

■ Los programas de apoyo a las ONG deben alentar a las ONG a considerar el valor que tienen las relaciones estratégicas que van más allá de la provisión financiera. Por ejemplo, las relaciones estratégicas pueden incluir colaboraciones en asuntos como promoción, gestión y defensa o diseño de estrategias – así como también a compartir recursos, apoyo en especie y experiencia técnica.

■ Mientras se utilizan expertos regionales o internacionales que provean aportes técnicos específicos, los programas de apoyo a ONG necesitan priorizar el desarrollo de la capacidad humana local para el trabajo en relaciones estratégicas. Por ejemplo, es muchas veces más apropiado comenzar con una iniciativa de capacitación a capacitadores que con un taller para ONG. A través del desarrollo de un grupo de personas locales, su capacitación puede ayudar a formar expertos y sostener esfuerzos. Este es también el primer paso para adaptar herramientas y metodologías que reflejen las prioridades locales.

■ Los talleres y otras formas de asistencia técnica intensiva no pueden ser entregados de manera aislada. Por el contrario deben, en la medida de lo posible, estar complementados con la provisión de seguimiento como parte de las relaciones en curso con una ONG de los programas de apoyo a las ONG.

■ Los esfuerzos en el monitoreo y la evaluación deben

estar específicamente incluidos en la asistencia técnica proporcionada a las ONG en la construcción de relaciones estratégicas. Por ejemplo, los programas de apoyo a ONG pueden ayudar a las ONG a juntar información para la línea de base y a establecer metas cuando comienzan sus iniciativas o pueden insistir para que las ONG incluyan informes sobre relaciones estratégicas dentro de sus informes trimestrales o en las evaluaciones finales de proyectos.

■ Los talleres y las reuniones facilitadas por los programas de apoyo a ONG con enfoque en el trabajo en relaciones estratégicas entre las ONG deben enfatizar que se trata de una experiencia de aprendizaje mutuo para las ONG. Por ejemplo, los programas de apoyo a ONG no deben ofrecer un juego de respuestas prescriptas a preguntas sobre sostenibilidad y relaciones estratégicas. Se debe poner énfasis en las prioridades locales y la resolución de problemas ayuda a las ONG a trabajar juntas y superar las diferencias.

■ Los programas de apoyo a ONG necesitan considerar cómo medir su propio éxito en términos del incremento de capacidades en relaciones estratégicas. Por ejemplo, además de llevar un registro del número de personas que participan en talleres, deben pensar cómo evaluar que su trabajo fortalezca las habilidades a largo plazo de las ONG que participan. Los programas deben también continuar aprendiendo y desarrollando sus enfoques – a través de identificar y compartir lecciones dentro de sus propias organizaciones y con otros.

Agradecimientos

Este informe se ha visto beneficiado por los puntos de vista de muchas personas que participaron en el trabajo de la Alianza en el incremento de capacidades en relaciones estratégicas. Los autores líderes fueron Rebecca Clay y Sarah Lee. Fue diseñado por Ideology e impreso por Leycol Printers Ltd.

Alianza
Internacional contra
el VIH/SIDA

Apoyando la acción comunitaria contra el SIDA en los países en desarrollo

Alianza Internacional contra el
VIH/SIDA, 2 Pentonville Road,
Londres N1 9HF, Reino Unido

Teléfono: +44 171 841 3500

Fax: +44 171 841 3501

E-mail: mail@aidsalliance.org

DFID Department for
International
Development

Con el apoyo de DFID (el
Departamento de Desarrollo
Internacional del Reino Unido)



Ente Caritativo Registrado
No. 1038860

Publicado: Octubre 2000



Apoyando la acción comunitaria contra el SIDA en los países en desarrollo

Alianza Internacional contra el VIH/SIDA
2 Pentonville Road, Londres N1 9HF,
Reino Unido

Teléfono: +44 171 841 3500

Fax: +44 171 841 3501

E-mail: mail@aidsalliance.org