



POLÍTICA DE ASOCIACIÓN de SWISSAID

MENSAJES CLAVE

Transición hacia el Desarrollo Liderado Localmente: El objetivo central de esta Política de Asociación es **reequilibrar el poder** del Norte Global al Sur Global, priorizando el **protagonismo, el liderazgo y la apropiación** de los actores nacionales y locales en el diseño e implementación de soluciones.

Mentalidad de asociación equitativa: La organización pasará de un modelo de dependencia a un modelo de asociación basado en **la colaboración y la contribución mutua, en condiciones de igualdad**.

Asociación específica: La política busca incluir, a nivel global, a **100 socios nacionales y locales** – entre ellos, de 3 a 5 socios estratégicos de largo plazo por programa de país – para fortalecer de manera significativa **su autonomía y capacidad de decisión** al final del ciclo programático 2025-2028, consolidando un enfoque de Desarrollo Liderado Localmente.

Compromiso financiero ampliado: Al menos el **30%** del presupuesto anual de cada programa de país deberá transferirse directamente a los socios, con la meta de alcanzar el **50%**.

Rendición de cuentas multidireccional y fortalecimiento de capacidades: Las asociaciones se basan en el principio de rendición de cuentas multidireccional – hacia las comunidades, los socios y los donantes –, y reconocen que el **fortalecimiento de capacidades** es un **proceso mutuo y continuo de aprendizaje y crecimiento entre todas las partes**, no una transferencia unilateral de conocimientos

1. Introducción

Esta Política de Asociación tiene como propósito promover un enfoque común dentro de SWISSAID para construir y fortalecer asociaciones sólidas y equitativas, basadas en valores y principios compartidos. Define prioridades y ofrece orientaciones para todos los programas, proyectos y actividades de SWISSAID que involucren socios.

El objetivo del documento es mejorar la calidad de la colaboración de SWISSAID con sus socios, impulsando la transición hacia un desarrollo liderado localmente. Esta política surge como respuesta a un contexto cambiante, en el que la organización establece asociaciones con una diversidad de actores para afrontar de manera conjunta los principales desafíos del desarrollo, aprovechar capacidades técnicas especializadas y ampliar sus redes de cooperación. Al mismo tiempo, responde al imperativo global de reequilibrar las relaciones entre los actores del Norte Global y del Sur Global hacia una mayor equidad.

La elaboración de este documento contó con la participación del personal de los programas de país y de la sede de SWISSAID, así como de socios y personas expertas temáticas.

2. Contexto

En los últimos años, el impulso hacia la localización ha cobrado una importancia significativa, consolidándose como una tendencia central en los sectores humanitario y de desarrollo a nivel global. Este cambio se caracteriza por una fuerte demanda de mayor liderazgo, protagonismo y autonomía de los actores nacionales y locales. Surge de un reconocimiento creciente de que el desarrollo liderado localmente es más efectivo y sostenible, y responde además a la necesidad de abordar y desmontar los remanentes de estructuras coloniales que aún persisten en el sistema internacional de desarrollo.

Diversas iniciativas internacionales, como el “Gran Pacto”¹ en el ámbito humanitario, el “Compromiso para el Cambio”², y las recomendaciones del CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización) de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos)³ sobre la participación de la sociedad civil, junto con los hallazgos del ODI⁴ sobre la localización de la ayuda, refuerzan y contextualizan esta transformación en curso.

Reconociendo el carácter transformador del desarrollo liderado localmente, SWISSAID mantiene un compromiso activo con el aprendizaje y la adaptación continua para apoyar de la mejor manera posible este cambio, y esta Política refleja directamente dicho compromiso. Además, como miembro de la Alianza SUFOSEC⁵, SWISSAID alinea plenamente sus principios y prácticas con el compromiso conjunto de redistribución del poder.⁶

A nivel operativo, SWISSAID cuenta con Oficinas de Coordinación (COOF) en los países donde implementa sus programas. Cada COOF colabora estrechamente con organizaciones arraigadas en los territorios, con amplia experiencia local. Cuando es necesario, SWISSAID fortalece las capacidades de las organizaciones locales, especialmente de las más pequeñas, y suele trabajar con proveedores de servicios y técnicos locales.

Asimismo, promueve el liderazgo y la apropiación nacional a través de un Consejo Consultivo Local (CCL) en cada programa de país, que brinda orientación y supervisión a la COOF, garantizando la alineación con las prioridades nacionales y las realidades locales.

SWISSAID también cuenta con una política que prioriza la contratación de personal local, nacional y regional en los países donde opera, y monitorea activamente la dinámica de las asociaciones mediante encuestas anuales con socios locales seleccionados.

3. Definiciones

Con frecuencia se emplean varios términos y conceptos cuando se habla de asociaciones y desarrollo liderado localmente. Las siguientes definiciones, derivadas de nuestro trabajo preparatorio⁷, proporcionan una comprensión concisa de su aplicación dentro de este documento.

- **Localización:** proceso de transferencia del poder, los recursos y la toma de decisiones de los actores internacionales hacia los actores nacionales y locales, situando a estos últimos a la vanguardia de los esfuerzos humanitarios y de desarrollo.
- **Desarrollo liderado localmente:** proceso en el que los actores locales, incluidos individuos, comunidades, organizaciones e instituciones, impulsan su propio desarrollo o desarrollo en su entorno inmediato.
- **Apropiación local:** proceso mediante el cual los actores locales – incluidos individuos, comunidades, organizaciones e instituciones – ejercen la autoridad, la autonomía y la agencia (capacidad de actuar y tomar decisiones sobre su propio desarrollo), asumiendo la responsabilidad de dirigir sus propios procesos de desarrollos.
- **Descolonización de la ayuda:** proceso de desmantelamiento de los desequilibrios de poder y legados coloniales que persisten al interior del sistema internacional de ayuda, reconociendo y corrigiendo la explotación y la marginación históricas derivadas del colonialismo.

1 <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain>

2 <https://pledgeforchange2030.org>

3 <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-5021>

4 <https://odi.org/en/publications>

5 <https://sufosec.ch/en>

6 https://sufosec.ch/wp-content/uploads/2024/11/Sufosec_Report-EmpoweringPartnerships_8-24_E_def.pdf

7 Incluyendo: „Estudio de antecedentes sobre la Alianza de Propiedad Local para Sistemas Alimentarios Sostenibles y Comunidades Empoderadas (SuFoSEC), Ravelworks África, 2021

- **Salvacionismo blanco:** enfoque en el que una persona blanca del Norte Global busca “rescatar” a personas no blancas del Sur Global. Este enfoque es ampliamente criticado porque perpetúa las dinámicas de poder de la era colonial, al asumir que las poblaciones locales son indefensas o carecen de autonomía, reforzando estereotipos dañinos.
- **Cambiar el poder:** alejarse de los enfoques “de arriba hacia abajo” dominados por actores internacionales hacia un desarrollo liderado localmente, mediante la redistribución de la autoridad, los recursos y la toma de decisiones a los actores locales.
- **Escalera de participación:** extraída de la herramienta de análisis de relaciones de poder de PARTOS⁸ (Power Awareness Tool), este marco clasifica los niveles de participación en la toma de decisiones en cinco categorías:
 - ➊ → **Exclusión:** el socio no está informado y queda excluido del proceso de toma de decisiones.
 - ➋ → **Información:** el socio está informado sobre la toma de decisiones, pero no tiene poder de influencia.
 - ➌ → **Consulta:** el socio es consultado antes de que se tome una decisión.
 - ➍ → **Co-decisión:** el socio participa activamente en la toma de decisiones, en igualdad de condiciones con la otra parte.
 - ➎ → **Decisión:** el socio toma la decisión.
- **Sur Global - Norte Global:** el Sur Global se refiere, en términos generales, a los países de ingresos bajos y medios ubicados principalmente en América Latina, Asia, África y Oceanía. El Norte Global comprende, en su mayoría, países más ricos e industrializados, localizados principalmente en América del Norte y Europa, así como algunos países de altos ingresos en otras regiones, como Australia, Nueva Zelanda, Israel, Japón y Corea del Sur.

4. Tipos de asociaciones

A lo largo de los años, SWISSAID ha desarrollado relaciones y colabora con una variedad de socios en diversos niveles, incluidos, entre otros, ONG internacionales, las Naciones Unidas y otras agencias multilaterales, organizaciones regionales, gobiernos nacionales, autoridades descentralizadas, ONG nacionales, redes, asociaciones, organizaciones de defensa, universidades, instituciones de investigación, proveedores de servicios, el sector privado, así como organizaciones locales de base, asociaciones y grupos, organizaciones de agricultores, comunidades locales y autoridades tradicionales.

Aunque las relaciones con nuestros socios varían según la organización, la ubicación y el tiempo, hemos establecido cuatro tipos diferentes de asociaciones para categorizar y estructurar nuestras interacciones. Estos tipos de asociaciones no son mutuamente excluyentes. Una organización puede tener múltiples asociaciones de diferentes tipos, y una sola asociación podría involucrar elementos de múltiples tipos.

Las características y dinámicas específicas de cada asociación dependerán de las circunstancias y objetivos únicos de las organizaciones involucradas, y pueden evolucionar con el tiempo y el lugar. Estos cuatro tipos de asociaciones son:

- **Asociaciones estratégicas:** en estas asociaciones, nuestro objetivo es construir relaciones mutuamente beneficiosas y a largo plazo, con metas y objetivos alineados. En la medida de lo posible, se aprovecharán los conocimientos especializados y los recursos complementarios, al tiempo que se promoverá una colaboración eficaz mediante la coherencia de políticas y normas, la planificación conjunta y la adopción compartida de decisiones. Este tipo de asociaciones puede aclararse y formalizarse mediante un Memorando de Entendimiento (MoU).

8 <https://www.partos.nl/publicatie/power-awareness-tool-2-0>

- **Asociaciones de implementación:** estas asociaciones se establecen para permitir la colaboración con otras organizaciones en la ejecución de un proyecto o iniciativa específica. Se fundamentan en la responsabilidad compartida sobre los resultados del proyecto, la división del trabajo basada en la experiencia y los recursos, la planificación y ejecución coordinadas, así como en la comunicación y el seguimiento regulares. Este tipo de asociaciones se formaliza mediante contratos vinculados a los documentos del proyecto, que definen claramente los términos de la colaboración.
- **Asociaciones de financiación:** estas asociaciones están impulsadas principalmente por una relación donante–receptor, en la que un socio financiero brinda apoyo económico para contribuir a iniciativas y proyectos de desarrollo. Este tipo de asociaciones se sustentan en un acuerdo de financiación con términos y condiciones claros que garantizan la rendición de cuentas en el uso de los fondos, al tiempo que ofrecen oportunidades de colaboración más allá del apoyo financiero.
- **Asociaciones de sinergia:** en este tipo de asociaciones se busca intercambiar ideas, compartir conocimientos, aunar esfuerzos y fortalecer las respectivas iniciativas para lograr un mayor impacto, basado en una visión y valores compartidos. Este tipo de asociaciones no requiere necesariamente un acuerdo formal y puede sostenerse a través de intercambios regulares.

5. Principios de SWISSAID en el área de las asociaciones

Reflejando el proverbio africano „Si quieres ir rápido, ve solo, pero si quieres llegar lejos, ve acompañado“, priorizamos los enfoques colaborativos para el desarrollo, reconociendo que la verdadera sostenibilidad proviene de los actores nacionales y locales que lideran las soluciones. Al combinar su valioso conocimiento local con recursos y experiencia globales, nuestro objetivo es crear y fomentar un entorno en el que todos los socios prosperen, asegurando un cambio duradero y significativo a través del esfuerzo compartido y el apoyo mutuo, basado en los siguientes principios:

- **Fomentar el liderazgo y la apropiación local:** en el centro de nuestro enfoque de asociación se encuentra nuestro compromiso con el liderazgo y la apropiación local. Priorizamos la colaboración con actores nacionales y locales que impulsan sus propias agendas de desarrollo. Esto implica trasladar el poder de toma de decisiones, los recursos y el liderazgo a aquellos que poseen la comprensión más profunda de sus contextos y necesidades únicos. Actuamos como facilitadores, brindando apoyo técnico, financiero y de gestión para permitir que los actores locales identifiquen sus propias prioridades, diseñen e implementen soluciones específicas para el contexto y desarrollen capacidades locales sostenibles. Es importante destacar que esto implica cambiar a una mentalidad de asociación que enfatice la colaboración y la contribución mutua basada en la igualdad de condiciones, alejándose de la dependencia y el „salvacionismo blanco“.
- **Garantizar el respeto y la confianza mutua:** reconocemos que las asociaciones exitosas se basan en el respeto y la confianza mutuos. Esto requiere alejarse de los enfoques tradicionales “de arriba hacia abajo”, reconocer el valor del conocimiento local y contextual, y comprometerse con la toma de decisiones compartida. Fomentamos la autoevaluación honesta de todos los socios —incluyéndonos a nosotras mismas— y priorizamos la comunicación abierta y transparente en cada etapa de la asociación. Valoramos las diversas perspectivas y aportes de cada socio, promoviendo un entorno inclusivo en el que todas las voces sean escuchadas y respetadas. Este enfoque nos permite impulsar la co-creación de conocimiento al involucrar a los socios y participantes del proyecto como contribuyentes activos a la generación de conocimiento, y no únicamente como informantes.

- **Garantizar la equidad y la inclusión:** nuestro compromiso con la equidad y la inclusión nos impulsa a construir asociaciones diversas que integren una amplia gama de actores y perspectivas. Reconocemos que no todos los socios tienen el mismo acceso a los recursos ni al poder de toma de decisiones, y trabajamos activamente para abordar estos desequilibrios. Nos esforzamos por crear un entorno inclusivo en el que todos los socios se sientan valorados y puedan contribuir al máximo de su potencial. Promovemos el acceso equitativo a los recursos, amplificamos las voces de los grupos marginados e involucramos activamente a los actores locales en todas las etapas del diseño, la implementación y la evaluación de los proyectos. Valoramos especialmente a los socios que demuestran un compromiso con la equidad de género, tanto en su estructura interna como en sus actividades.
- **Compromiso con el desarrollo de capacidades y la transferencia de habilidades:** entendemos el desarrollo de capacidades como un proceso mutuo y continuo de aprendizaje y crecimiento, y no como una transferencia unilateral de conocimientos. Dentro de nuestras posibilidades, priorizamos planes de fortalecimiento de capacidades adaptados a las necesidades específicas de cada socio, centrándonos en una formación práctica y pertinente que les proporcione las habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, aprendemos de nuestros socios y valoramos su contribución para fortalecer nuestras propias capacidades.
- **Mejora de la rendición de cuentas:** la rendición de cuentas es un principio fundamental que sustenta todas nuestras asociaciones. Creemos en una rendición de cuentas multidireccional, reconociendo nuestra responsabilidad hacia las comunidades a las que servimos, nuestros socios, nuestros donantes y entre nosotros. Fomentamos una cultura de transparencia y aprendizaje, procurando compartir las lecciones aprendidas, los resultados de la investigación y las recomendaciones de política de forma accesible, para garantizar que los actores locales se beneficien directamente. Buscamos activamente retroalimentación y realizamos un seguimiento y evaluación periódicos (M&E). Nuestro objetivo es adaptar nuestras prácticas de M&E para que sean más inclusivas, participativas y sensibles a las prioridades locales, yendo más allá de las métricas impulsadas por los donantes para incorporar resultados relevantes a nivel local. Esto incluye el uso de métodos cualitativos que capturen las experiencias vividas. Apoyamos a los socios en el fortalecimiento de su propia capacidad de rendición de cuentas, brindando capacitación y tutorías en recolección, análisis y presentación de informes.

6. Implementación

Esta sección presenta un conjunto de actividades, herramientas y metodologías clave para facilitar la implementación de esta política. No obstante, debe entenderse que no se trata de una lista exhaustiva, y que podrá actualizarse o ajustarse según los contextos específicos, los procesos de aprendizaje y los aportes de los socios y demás partes interesadas clave.

- **Ajustar nuestra estructura para fomentar la descentralización y el liderazgo local**
 - Revisar nuestra propia estructura organizativa y modelos operativos para mejorar la descentralización y promover el desarrollo liderado localmente.
 - Explorar una estructura organizativa más ágil con una menor dependencia del personal internacional y un mayor enfoque en los socios locales, fomentando el intercambio de habilidades y competencias.
 - Explorar diferentes modalidades de implementación, priorizando la delegación total a los socios siempre que sea posible, y considerando la implementación mixta o la implementación directa de SWISSAID solo en circunstancias excepcionales.

- **Diseñar un proceso para seleccionar y fomentar asociaciones que se refuercen mutuamente**
 - Identificar a los socios clave con base en criterios claros y equitativos, mediante convocatorias públicas o restringidas de manifestaciones de interés, la identificación previa de socios potenciales conocidos, la selección directa a partir de expresiones de interés o una combinación de estos métodos. Tras la identificación inicial, realizar una preselección mediante una revisión documental, la verificación de referencias con otros socios o donantes y el análisis de colaboraciones anteriores.
 - Para completar la selección, se podrá emplear la Herramienta de Evaluación de Capacidades (CAT) con el fin de realizar un análisis exhaustivo de las capacidades organizacionales, adaptable a los contextos específicos de cada programa o país. Además, se podrá realizar una debida diligencia adicional (“due diligence”) y una fase piloto para evaluar más a fondo la posible asociación antes de su formalización.
 - Definir memorandos de entendimiento (MoU) o acuerdos contractuales que describan con claridad los roles, responsabilidades y expectativas de las partes.
- **Construir estructuras de gestión de proyectos para mejorar el liderazgo compartido**
 - Planificar, implementar, monitorear y evaluar proyectos en colaboración a través de talleres de co-diseño, mapeo de resultados y otras metodologías similares, basadas en una comprensión compartida de las necesidades y oportunidades que se busca abordar conjuntamente.
 - Siempre que sea posible, utilizar metodologías participativas para evaluar los problemas en juego y diseñar soluciones viables.
 - Establecer comités directivos del proyecto que incluyan a todos los socios clave, garantizando una participación y apropiación significativas en todas las etapas del diseño, implementación, monitoreo y evaluación del proyecto.
 - Brindar formación, capacitación, recursos y asistencia técnica personalizada, basada en consultas y acuerdos mutuos para fortalecer la capacidad de los socios, aprovechando los resultados de la evaluación CAT.

7. Normas mínimas

Esta Política de Asociación sirve como documento guía para nuestro enfoque de asociación al proporcionar una dirección general que las Oficinas de Coordinación (COOF) adaptarán a sus propios contextos específicos. Sin embargo, como mínimo, cada oficina de SWISSAID COOF debe:

- Colaborar con **alrededor de 10 socios nacionales o locales** para alcanzar globalmente el objetivo del Programa SWISSAID 2025-28 de „100 socios nacionales y locales empoderados han aumentado su poder de agencia y toma de decisiones, y SWISSAID ha adoptado un enfoque de asociación más equitativo, reforzando el desarrollo liderado localmente“.
- Identificar y promover **de 3 a 5 asociaciones estratégica** entre sus socios nacionales o locales. Estas asociaciones se extenderán más allá de los proyectos o iniciativas individuales, fomentando la colaboración a mediano y largo plazo basada en una visión y valores compartidos. Un objetivo clave es alcanzar **el Nivel 3 (Codecisión)** sobre la herramienta de análisis de relaciones de poder con estos socios, asegurando que participen de manera significativa en la fase inicial de los proyectos, iniciativas y actividades conjuntas. Los modelos de colaboración incluyen: (1) co-creación y co-implementación de proyectos, (2) delegación (mandato) y (3) contribución central a sus programas o estrategias.
- Aumentar la proporción del presupuesto anual del programa de país que se transfiere a los socios, alcanzando un mínimo del 30%, con el objetivo de alcanzar una meta más alta **target of around 50%**.

- Involucrar al **Consejo Consultivo Local (CCL)** en la orientación estratégica y dirección del programa. El CCL debería, como mínimo, revisar y aprobar el Programa de País, los informes anuales de país y las evaluaciones de los programas de mitad y fin de ciclo. Manteniendo un rol estratégico más que operativo, las COOF deben garantizar un compromiso continuo con el CCL, idealmente mediante reuniones periódicas, visitas conjuntas a terreno y participación en eventos de alto nivel, para fortalecer su apropiación y liderazgo locales.
- Utilizar regularmente las **herramientas de análisis de relaciones de poder (SUFOSEC Power Awareness Tool - SPAT y Partos Power Awareness Tool - PPAT)** para evaluar la dinámica del poder y garantizar una toma de decisiones equitativa dentro de las asociaciones⁹. El objetivo es alcanzar la toma de decisiones conjunta con la mayoría de los socios¹⁰.
- En la medida de lo posible, evitar la dependencia de los socios y abogar por que los presupuestos de los programas de los socios **no superen el 50% de financiación por parte de SWISSAID y/o que el apoyo a los socios con presupuestos superiores al 50 % financiados por SWISSAID no se extienda por más de 10 años.**
- Diseñar un mecanismo de **quejas claro**, y establecer canales visibles y accesibles para presentar denuncias, identificando a las personas calificadas dentro de la organización responsables de gestionarlas adecuadamente.
- Aprovechar los resultados de las encuestas anuales de organizaciones asociadas para **recopilar regularmente la retroalimentación de los socios**, evaluar su nivel de satisfacción e identificar áreas de mejora.
- Adoptar **un lenguaje positivo** que posicione activamente a las personas y socios no como „beneficiarios“ pasivos o „receptores de ayuda“, sino como „participantes activos del proyecto“ o „socios valiosos“. Este cambio en la terminología fomenta relaciones basadas en una colaboración genuina y un liderazgo compartido entre todos los involucrados.
- Promover activamente **el aprendizaje Sur-Sur** y el intercambio horizontal de conocimientos a través de talleres, conferencias, seminarios web e iniciativas de aprendizaje entre pares, como las comunidades temáticas de práctica (CoP).
- Documentar y difundir **las buenas prácticas y las lecciones aprendidas** de las asociaciones. Construir y fortalecer redes de socios locales y continuar abogando para apoyar el desarrollo liderado localmente. Cuando sea necesario, proporcionar apoyo para el desarrollo institucional de los socios.

9 El SPAT se utiliza para monitorear anualmente las relaciones de poder entre SWISSAID y sus socios, mientras que el PPAT se utiliza para evaluar la dinámica de poder con socios estratégicos.

10 Estrategia de SWISSAID, Resultado 4, Indicador a: „Proporción de organizaciones socias que han llegado a una codecisión según la herramienta de análisis de relaciones de poder en su colaboración con SWISSAID.“ El objetivo es del 80 %.

8. Conclusión

Esta política de asociación mantiene el compromiso de SWISSAID con el desarrollo equitativo y liderado localmente. Nos esforzamos por ser un socio relevante y adaptable, colaborando eficazmente con diversos actores para lograr un impacto sostenible. Reconociendo que el cambio duradero se deriva del liderazgo nacional y local, promovemos un enfoque colaborativo en el que todos los socios aprovechan sus fortalezas únicas. Este es un proceso constante e inclusivo de mejora continua, que se adapta a las necesidades locales cambiantes y las mejores prácticas globales. En última instancia, lograr los objetivos de nuestro programa y contribuir a un futuro más equitativo y sostenible se basa en asociaciones de colaboración basadas en la confianza, el respeto mutuo y los objetivos compartidos, que es el núcleo de esta política.