

Un manual
de Caritas Internationalis
para la reflexión y la acción



La Cooperación
Solidaria en Caritas

• Prefacio.....	5
• Introducción.....	7
• Hacia una nueva visión.....	9

Primera Parte - La Cooperación Solidaria en Caritas - Sus Antecedentes

1. Introducción.....	12
2. La doctrina social de la Iglesia y la identidad de Caritas.....	12
3. Historia de las relaciones entre los miembros de Caritas.....	13
4. Clarificando el concepto de cooperación solidaria.....	14
5. Desafíos de una cooperación solidaria.....	15

Segunda Parte - La Cooperación Solidaria en la Práctica

6. Centrar la atención en una Caritas individual.....	20
6.1 Introducción.....	20
6.2 Distintos tipos de relación en el trabajo.....	21
6.3 Planificación estratégica.....	23
6.4 Fortalecer la autonomía.....	26
6.5 Crear una cultura del aprendizaje.....	27
6.6 Compromiso con el cambio.....	29
7. Asociación basada en la cooperación para el desarrollo.....	29
7.1 Introducción.....	29
7.2 Pasar de una cooperación para proyectos a una relación más holística en favor del desarrollo.....	30
7.3 Negociar una relación de trabajo.....	32

7.4	Cómo elaborar un <i>acta de intenciones</i>	34
7.5	Cómo conducir un taller sobre cooperación solidaria.....	34
7.6	Respeto de roles y responsabilidades en los distintos niveles.....	35
7.7	Autonomía local y responsabilidad conjunta.....	37
7.8	Cómo acceder al respeto, la igualdad y la reciprocidad.....	38
7.9	Globalización de la solidaridad.....	39
8.	La Relación asociativa en la cooperación de emergencia.....	40
9.	Cooperación solidaria en la incidencia.....	43
10.	Ser representante en otro país.....	44
11.	Estructuras y mecanismos de Caritas que favorecen la cooperación solidaria.....	46
12.	Mediación y arbitraje.....	47
13.	Indicaciones finales.....	48
 Tercera Parte		
14.	Principios guía de la Cooperación Solidaria de Caritas.....	50
15.	Caja de herramientas de la cooperación solidaria.....	54
15.1	La Indagación apreciativa.....	54
15.2	Roles y responsabilidades de Caritas en sus distintos niveles.....	58
15.3	Análisis de los conflictos.....	60
15.4	Proceso del manejo conjunto del conflicto y su análisis.....	60
15.5	Un listado para autoverificar la cooperación solidaria.....	61
 Referencias		
		64



La cooperación solidaria representa el núcleo central de la Confederación Caritas, que está compuesta por 162 organizaciones católicas para la asistencia, el desarrollo y el servicio social, y que trabajan en unos 200 países y territorios. Con frecuencia, describimos Caritas Internationalis como una “familia” y, como todos bien sabemos, a veces, las familias viven momentos de gran alegría y convivencia, sin embargo, en ciertos períodos reina la disensión y el dolor. Caritas no es diferente.

Mediante el Proyecto de Cooperación Solidaria de Caritas, con gran habilidad dirigido por Bernt Gulbrandsen, que fue Secretario General de Caritas Noruega de 1989 a 2001, hemos querido escuchar y dar voz a toda la Confederación. Era nuestra intención asegurarnos que nuestras colaboraciones correspondieran a nuestros principios, basados en el Evangelio y la doctrina social de la Iglesia católica, como un modo de realizar todo nuestro potencial, y así poder de trabajar plenamente por la solidaridad y la justicia social en el mundo.

En el 2002, Caritas Internationalis publicó los Principios guía de la cooperación de Caritas, con el fin de ofrecer una orientación a los miembros. Ahora seguimos el mismo camino con este manual, que es la destilación de muchas experiencias de cooperación, algunas positivas, otras negativas, procedentes de todo el mundo.

Éste no es un libro preceptivo. Queremos ofrecerlo como ayuda para los miembros de Caritas Internationalis y otras personas de buena voluntad, que quieran profundizar sobre el tema de la cooperación solidaria como un proceso que ensalza la misma vida.

Tenemos una gran deuda de gratitud con Bernt por el gran trabajo realizado, así como con el equipo del Secretariado General de Caritas Internationalis que elaboró este manual: Lynn Yuill, Francesca Frezza y Jane Kronner.

Duncan MacLaren
Secretario General
Caritas Internationalis





El manual de cooperación solidaria¹ de Caritas

El objetivo de este manual es elaborar un marco conceptual sobre la asociación entre los miembros de Caritas Internationalis, y mostrar cómo esta asociación va más allá de las relaciones financieras pues tiene intrínsecamente que ver con los valores de una red humanitaria cristiana. Deseamos, asimismo, proporcionar con él ideas y herramientas para ayudar a los miembros de las organizaciones a desarrollar y mantener relaciones de cooperación solidaria al interior de la Confederación Caritas y con los otros colaboradores que se encuentran fuera de la “familia” de Caritas.

¿Para qué la cooperación solidaria de Caritas?

En los Estatutos de Caritas Internationalis y el Plan Estratégico se encuentran descritas la visión, misión, objetivos y estrategias de la Confederación Caritas. Un valor que resalta sobre los demás en el Plan Estratégico es el de la cooperación solidaria, valor que debería ser transversal en todas las relaciones de trabajo entre las organizaciones Caritas. Quienes participaron en los talleres regionales sobre asociación en el Sur dejaron constancia de que la cooperación solidaria es la relación asociativa mejor y más deseada, ya que permite a la Iglesia desarrollar su dimensión socio-pastoral y conseguir un impacto profundo y duradero en su compromiso. En noviembre del 2002 el Comité Ejecutivo de Caritas Internationalis (ExCo) aprobó los Principios guías de la cooperación solidaria de Caritas, y solicitó a todas las organizaciones miembros que se guiaran por esos principios y valores en todas sus relaciones de trabajo.

Los valores de la cooperación solidaria tienen su fundamento en la Escritura y la Doctrina Social de la Iglesia, y resultan esenciales para la identidad de Caritas como participante de la misión social de la Iglesia católica. Con la cooperación se pretende en último término obtener un impacto y transformación social sostenibles para los marginados.

¹ Hay textos que traducen el término *partnership* por *partenariado*. Hemos preferido traducirlo aquí por *cooperación solidaria* unas veces; otras, simplemente por *asociación*; sólo en ciertos momentos, por *asociatividad*. El criterio seguido ha sido dejarnos guiar por el contexto, así como evitar el fastidio de tropezar continuamente con un neologismo o una expresión demasiado larga. (Nota del traductor).



En una extensa red humanitaria como Caritas, que acompaña a los grupos populares y cubre los niveles diocesanos, nacionales, sub-regionales, regionales y globales, su capacidad para producir cambios efectivos es inmensa. Con todo, estos cambios pueden optimizarse cuando las relaciones entre miembros siguen los valores de una genuina cooperación.

La cooperación solidaria, ¿es la única manera de asociarse?

La cooperación solidaria es una de las muchas formas posibles de relación de trabajo entre los miembros de Caritas. Las diferentes situaciones requieren diferentes soluciones. Un compromiso a corto plazo no conduce generalmente a una cooperación solidaria, la cual exige relaciones prolongadas. A pesar de esto, en los Principios guía de la cooperación solidaria de Caritas se establece que todas las relaciones de trabajo deberían ajustarse a los valores propios de una verdadera cooperación solidaria tanto como sea posible.

Cómo hacer uso del manual

Este Manual, pensado principalmente para los trabajadores de Caritas, los que ocupan posiciones de liderazgo y los miembros directivos, puede utilizarse para:

- *Analizar y reflexionar sobre las actuales relaciones de trabajo;*
- *Proveer lo necesario en los procesos de planificación estratégica;*
- *Fomentar saludables relaciones de trabajo entre los participantes de un taller;*
- *Reforzar la práctica de la cooperación solidaria a través de las estructuras existentes en las sub-regiones y regiones.*

Recomendamos estudiar primero los Principios guía de la cooperación solidaria de Caritas (véase la Tercera Parte), pues sirven como introducción a los valores solidarios de esta forma asociativa.

A continuación presentamos un caso de un supuesto país Suneden, teniendo en cuenta hechos sucedidos en regiones de África, América Latina, Asia, Oceanía y MONA:



Un estudio de un caso

En el año 2001, María fue nombrada directora de Caritas Suneden. Pasados seis meses, fue invitada a participar en un taller sub-regional sobre cooperación solidaria. La iniciativa vino de Julio, el coordinador de la región, entusiasta promotor de esta forma de asociación. En el taller sobre cooperación solidaria, María y su colega diocesano de Caritas, el padre Matías, se encontraron con representantes de siete Caritas vecinas y seis coordinadores de programa, representantes a su vez de organizaciones colaboradoras de Caritas. Julio organizó el taller en forma de un foro que sirviera para reflexionar de manera amplia y honesta acerca de cómo podrían las organizaciones Caritas convertirse en mejores instrumentos para la transformación social, la justicia y la promoción (*empowerment*).

Se le pidió a María que analizara la situación de la red Caritas en Suneden. Como era totalmente nueva en Caritas, ella había viajado con frecuencia durante los dos primeros meses al asumir el cargo, había visitado todas las Caritas diocesanas y escuchado sus informes. Algunas de las situaciones más agudas con las que se había encontrado incluían:

- la falta de una visión común y unidad en el trabajo de pastoral social;
- una significativa, e insatisfecha, necesidad de capacitación;
- la percepción de que gran parte de las relaciones entre las Caritas diocesanas y organizaciones similares externas siguen el esquema de donante-receptor.

En el informe acerca del taller sobre cooperación solidaria que, dos semanas después, presentaba al Consejo Directivo, María dijo: “Lo sorprendente fue la franqueza y honestidad expresadas en la discusión y la reflexión. Tratamos allí muchos asuntos importantes, como la necesidad de fortalecer las capacidades, el nepotismo, la transparencia, el hecho de que las organizaciones donantes impongan la agenda, el incumplimiento de lo acordado sobre la entrega de informes, el excesivo clericalismo existente en Caritas y la planificación estratégica. Llegamos a ponernos de acuerdo sobre muchos temas fundamentales. Por ejemplo, pusimos en claro los valores y principios que han de guiar el trabajo de Caritas, así como el papel y las responsabilidades que, basándonos en el principio de subsidiariedad, corresponden a los diferentes niveles de Caritas”.

Fundamentándola en los insumos recibidos en el taller, María expuso su visión sobre la manera como debería desarrollarse el trabajo de Caritas en Suneden: “Tanto en Suneden como en muchos países de nuestra región, la Iglesia católica posee un potencial único, no del todo utilizado, para levantar la dignidad de la persona humana, promover su desarrollo integral y lograr la promoción de los marginados de modo que las comunidades locales puedan desarrollarse en forma activa y eficaz y sus miembros alcancen un papel relevante en la sociedad civil. Para hacer efectivo este potencial socio-pastoral de la Iglesia, yo preconizo un trabajo de la red en Caritas Suneden que haya desarrollado una visión, objetivos y estrategias comunes y se haya comprometido en la aplicación de los valores y principios de la cooperación solidaria en su trabajo. Los colaboradores cooperantes habrán participado en el análisis del país y en la revisión del plan estratégico de Caritas Suneden junto a otros implicados en el mismo.”

Los miembros del Consejo Directivo reaccionaron en forma altamente positiva frente al informe de María, y le pidieron que organizara una jornada de estudio sobre cooperación solidaria con la red local Caritas y los miembros del Consejo. En dicha jornada habría que abordar también otros asuntos, como la frágil autonomía e identidad de muchas Caritas diocesanas. Una de las conclusiones de la jornada de estudio fue la recomendación de iniciar, en forma participativa e inclusiva, una planificación estratégica.



Sus
Antecedentes

La Cooperación Solidaria en Caritas

PRIMERA PARTE



1. Introducción

La cooperación solidaria de Caritas, como forma de relacionarse en el trabajo al interior de la Confederación, no es un invento de investigadores y escritores; más bien, tiene su fundamento en la Doctrina Social de la Iglesia, así como en las necesidades y deseos identificados por las organizaciones miembro de cada región. En la primera parte de este manual se analizan los motivos por los cuales la cooperación solidaria se ha convertido en el tipo de relación preferido en la red Caritas; a continuación, se resaltan sus características y desafíos.

2. La doctrina social de la Iglesia y la identidad de Caritas

El cristianismo ha recibido la rica herencia de las enseñanzas sociales de los profetas, los autores del Antiguo y Nuevo Testamento, y de Jesucristo. La Iglesia ha estado socialmente comprometida desde sus inicios. Los primeros cristianos compartían sus bienes mutuamente entre sí y con los necesitados. Las órdenes religiosas católicas abrieron hospitales y desarrollaron otras acciones sociales desde la Alta Edad Media. Desde 1891, bajo el pontificado de León XIII, la Iglesia católica ha venido publicando encíclicas con temas sociales en las cuales ha ofrecido lineamientos claros a la luz del Evangelio para enseñar a los cristianos cómo responder a la pobreza, la opresión y la injusticia.

La primera encíclica social fue publicada por el Papa León XIII en 1891. La *Rerum Novarum* abordó los problemas morales y sociales planteados por la revolución industrial, y las inhumanas condiciones en las que vivía la clase obrera. A partir de entonces, se han escrito muchas encíclicas sociales, documentos conciliares y cartas pastorales emitidas tanto por los Sínodos Episcopales como por las Conferencias de Obispos. Muchos de sus elementos, como la dignidad de la persona humana, la solidaridad, la opción preferencial por los pobres, constituyen el núcleo de una auténtica cooperación solidaria.



La identidad y espiritualidad de Caritas se deducen del Evangelio y la Doctrina Social de la Iglesia; también, del hecho de que ellas son uno de los tres componentes del holístico trabajo

pastoral de la Iglesia. El ministerio de Caritas está integrado en la Iglesia local, y en cada comunidad cristiana como elemento fundamental de su vida y misión, inspirado en la fe de Jesucristo. En el rostro de cada uno de los beneficiados con nuestra labor, nosotros vemos el rostro del Señor.

La cooperación solidaria de Caritas incluye la que el Papa Juan Pablo II ha llamado “espiritualidad de la comunión”. En la *Novo Millennio Ineunte* (6 de enero del 2001) se dice: “Una espiritualidad de la comunión es capacidad de sentir al hermano de fe en la unidad profunda del Cuerpo Místico y, por tanto, como “uno que me pertenece”, para saber compartir sus alegrías y sufrimientos, para intuir sus deseos y atender a sus necesidades, para ofrecerle una verdadera amistad. Espiritualidad de la comunión es también capacidad de ver ante todo lo que hay de positivo en el otro, para acogerlo y valorarlo como regalo de Dios: un “don para mí” además de ser un don para el hermano que lo ha recibido directamente. En fin, espiritualidad de la comunión es saber “dar espacio” al hermano, llevando mutuamente la carga de los otros (Gal. 6.2) rechazando las tentaciones egoístas que continuamente nos acechan y engendran competitividad, ganas de hacer carrera, desconfianza y envidias. No nos hagamos ilusiones: sin este camino espiritual, de poco servirían los instrumentos externos de la comunión. Se convertirían en medios sin alma, máscaras de comunión más que sus modos de expresión y crecimiento (N. 43). Sobre esta base, el nuevo siglo debe comprometernos más que nunca a valorar y desarrollar aquellos ámbitos e instrumentos que, según las grandes directrices del Concilio Vaticano II, sirven para asegurar y garantizar la comunión.” (N. 44)

El principal desafío que se le presenta ahora internamente a la Confederación Caritas es el de construir una cooperación solidaria según la espiritualidad de la comunión.

3 Historia de las relaciones entre los miembros de Caritas

Casi todas las organizaciones Caritas fueron creadas para responder a las necesidades inmediatas de los pobres, así como a situaciones de emergencia al interior de sus propios países. Ellas fueron creciendo gradualmente y muchos miembros de Caritas de países avanzados comenzaron a servir a otras organizaciones Caritas fuera de su nación. Caritas ha resultado eficaz para ayudar a los pueblos en emergencias y desastres naturales, guerras y conflictos étnicos. Tiene que participar más que nunca en los programas de emergencia y rehabilitación, ya que es cada vez mayor la frecuencia de los desastres, tanto naturales como producidos por causas humanas.

En las últimas décadas, la mayoría de las organizaciones Caritas se ha orientado hacia programas y procesos de desarrollo. Se ha llegado a esta orientación a través de diversas etapas. Durante los años sesenta, las transferencias de recursos procedentes del Norte representaban una tendencia dominante. Los programas de desarrollo se concentraban en asuntos como la atención a la salud, la educación formal, los sistemas de agua potable. En los años ochenta y especialmente en los años noventa, los programas de desarrollo se orientaron hacia la promoción, con el objetivo de identificar la raíz de la injusticia y proporcionar a los pobres un conocimiento cabal de las fuerzas que operan dentro de la sociedad que los oprime. Los distintos grupos podían, entonces, emprender acciones colectivas para liberarse de esas injusticias y trabajar por la transformación social para construir una sociedad justa.

Para enfrentar las causas últimas de la pobreza, un

instrumento importante es actualmente la incidencia, en especial a partir de los años noventa. Hay que enseñar, por tanto, a los marginados a desarrollar acciones de incidencia a favor de ellos mismos y capacitar a quienes pueden hablar en su nombre cuando ellos no puedan hacerlo por sí mismos.

Los crecientes conflictos étnicos, las guerras y levantamientos populares han obligado a Caritas a abrir una nueva línea de acción: el trabajo por la paz y la reconciliación. Para la Iglesia católica, la paz es condición previa para el desarrollo. Ésta es el resultado de la justicia, y su fundamento se encuentra en la solidaridad vivida.

La subsidiariedad ha jugado un papel importante desde los años sesenta. Las capacidades de las organizaciones diocesanas Caritas han sido desarrolladas por los miembros de Caritas nacional. En muchos países, también se han desarrollado en el nivel parroquial.

En el pasado, las organizaciones Caritas en África Subsahariana, Asia, Oceanía, el Oriente Próximo y África del Norte, Latinoamérica y el Caribe han dependido enormemente de los recursos externos. El dinero les era transferido desde Europa y Norteamérica. Como resultado, estas organizaciones fueron las mayores ejecutoras de proyectos durante los años setenta y ochenta, con frecuencia, financiadas con fondos procedentes de gobiernos o donantes privados. Este hecho suponía un cambio respecto a los años cincuenta y sesenta, cuando los fondos transferidos habían sido recolectados mediante campañas solidarias de organizaciones eclesiales.

En los años noventa, las organizaciones europeas de Caritas tuvieron que hacer frente a diferentes desafíos. Disminuyeron las sumas provenientes de fuentes eclesiales por causa del movimiento secularizante en las sociedades de Europa Occidental. Influyó también, en segundo lugar, el hecho de que los europeos exigieran a las organizaciones Caritas

un manejo del dinero más responsable y transparente. En tercer lugar, al ver disminuidos los fondos recolectados, estas organizaciones se vieron obligadas a recurrir a sus propios gobiernos, quienes exigieron como contrapartida medidas estrictas de contabilidad para financiar los proyectos.

En el interior de Caritas Internationalis, comenzaron a organizarse encuentros para los encargados de cada región, y se crearon grupos en los países que necesitaban una particular ayuda y atención. El grueso de los participantes provenía de Europa y Norteamérica, y algunos invitados eran del Sur. A partir de la Asamblea General de 1999, la Confederación transformó los encuentros en foros regionales con agenda impuesta por la misma región, lo cual equilibró el poder entre Norte y Sur.

Esta visión de conjunto nos ayudará a entender cómo han ido evolucionando las relaciones entre las organizaciones Caritas hasta llegar a la filosofía y las estructuras del presente, y también cómo ha nacido el concepto de cooperación solidaria a partir de estas experiencias.

4 Clarificando el concepto de cooperación solidaria

¿Qué es la cooperación solidaria de Caritas?

La comprensión de la cooperación solidaria de Caritas hay que buscarla en su fe católica. La asociación en la Confederación Caritas consiste en una alianza, la cual expresa la solidaridad existente entre los miembros de las iglesias locales, reconoce a todos los hombres y mujeres como parte de una comunidad global interdependiente, y se demuestra en el compromiso por la justicia social y una decidida opción preferencial por los pobres.

La verdadera cooperación se manifiesta en una determinación sin plazos de aceptar objetivos basados

en valores, estrategias e información compartidas. Son sus características la honesta retroalimentación, la planificación en común, el acompañamiento, la transparencia y responsabilidad de ambas partes, la sensibilidad y auténtica apertura a las necesidades, los sentimientos, habilidades, experiencias y sabiduría del otro. Su fundamento es el respeto mutuo, la verdad y la buena voluntad. Una cooperación efectiva es fuente de solidaridad entre las organizaciones miembro, las organizaciones que comparten nuestra visión, las comunidades y la gente con la que trabajamos. La cooperación solidaria trata de impactar positivamente en las vidas de las personas a las que sirve.

Características principales de la cooperación solidaria de Caritas

- La colaboración basada en una visión y sistema de valores compartidos;
- La cooperación para lograr acuerdos sobre los objetivos, responsabilizarse conjuntamente a la hora de tomar decisiones y compartir los riesgos;
- La cooperación para promover solidaridad entre los miembros de Caritas, otras organizaciones que comparten nuestra visión, las comunidades y personas con las que trabajamos;
- El compromiso a largo plazo de cada colaborador;
- El compañerismo, la ayuda mutua, el fortalecimiento de competencias y capacidades, la disposición para compartir destrezas y el profesionalismo;
- La especificación de roles y responsabilidades hasta esclarecer cómo las partes involucradas se complementan mutuamente;
- La verdad, el respeto, la sensibilidad cultural, responsabilidad mutua y la equidad;
- La consideración con los colaboradores que hayan de afrontar dificultades;
- El establecimiento de una agenda de trabajo por parte de cada organización, en diálogo con su colaborador;
- La insistencia en la autonomía y la identidad, el desarrollo de los recursos locales, el respeto a las instancias locales;

- El aprendizaje a través de la reflexión y el esfuerzo conjunto, la capacitación de los colaboradores para que lleguen a ser más competentes y capaces de alcanzar su misión y objetivos;
- Las relaciones de trabajo basadas en un *acta de intenciones*.

Estos son los beneficios de los colaboradores:

- El diálogo recíproco y crítico que conduzca a un clima constructivo para lograr un análisis, un ideario y una educación bien contextualizados;
- La inclusión de una educación para el desarrollo y la incidencia como parte de un programa global solidario;
- Un compromiso a largo plazo dirigido a obtener un impacto sostenible a través de programas que surjan de planes locales;
- La adopción de medidas efectivas para lograr la promoción y fortaleza de la sociedad civil;
- La creación de un espacio apto para soluciones flexibles y efectivas acordes con las necesidades y la cambiante realidad.

Lecturas recomendadas:

- Fowler, Alan. "Partnerships: Negotiating Relationships, A Source for Non-Governmental Development Organisations". INTRAC OPS No. 32, marzo 2000.
- Lemvik, Joern. "Partnership - Guidelines for a New Deal". Norwegian Church Aid (NCA), Occasional Paper Series No. 6, julio 2001.

5. Desafíos de una cooperación solidaria

Hay muchos ejemplos de una auténtica y productiva asociación entre los miembros de Caritas. Son experiencias que pueden enseñarnos mucho. Como hay también, en contrapartida, muchas relaciones de trabajo en Caritas que no han sido construidas sobre los valores y principios básicos de la cooperación solidaria, y son dañinas y humillantes para una de las partes. Para asegurarse de que las



relaciones de trabajo van por buen camino, es importante ser honestos unos con otros y analizar juntos las prácticas positivas y negativas.

Los talleres sobre cooperación solidaria llevados a cabo en varias regiones y sub-regiones indican, como impresión general, que las relaciones de trabajo en la Confederación Caritas están basadas con frecuencia en un esquema de donante de fondos – receptor y ejecutor de proyectos. Esta práctica de financiamiento externo hace que las organizaciones Caritas receptoras de ayuda se vuelvan vulnerables a los cambios que se producen en el Norte. La con-

secuencia es una precaria autonomía, una reducida apropiación de los programas, relaciones mutuas inexistentes; se crean, asimismo, en diferentes niveles, problemas de identidad en muchas organizaciones Caritas. Por otra parte, los miembros de las Caritas del Norte advierten que la red local Caritas es con frecuencia frágil y carece de la necesaria competencia.

Algunos de los principales desafíos de la cooperación solidaria enumerados en los talleres que, sobre este tema, fueron organizados en distintas regiones y sub-regiones son los siguientes:

Percepciones del Sur

- Las actitudes ante el dinero proveniente de recursos externos ha llevado con frecuencia a la pérdida de la autonomía en las organizaciones del Sur;
- Las organizaciones de Caritas del Norte suelen establecer las reglas e imponer su agenda;
- La destinación de fondos y la falta de flexibilidad manifestada por los donantes causan problemas;
- Los trámites estrictos que hay que seguir para obtener financiamiento de los gobiernos y la Unión Europea obligan a acudir a los colaboradores para nuevas solicitudes;
- Hay una especie de secularismo y ausencia de planteamientos holísticos por parte de las Caritas del Norte;
- Hay poca sensibilidad ante las diversidades culturales;
- Hay incapacidad o falta de interés para dedicar tiempo suficiente al colaborador del Sur;
- Hay poca estabilidad en el cargo de los coordinadores de programas en el Norte, lo cual tiene como consecuencia que carezcan de un adecuado conocimiento contextual;
- Hay poco conocimiento de la filosofía de la cooperación solidaria por parte de los directivos de Caritas.

Percepciones del Norte

- Las organizaciones de Caritas en el Sur son con frecuencia demasiado clericales, y están a cargo de clérigos que mantienen otras responsabilidades ajenas a Caritas;
- Las atribuciones y roles no están claros en los niveles nacional, diocesano y parroquial;
- Las estructuras son frágiles, falta competencia y capacidad;
- Las organizaciones a veces no cumplen los estándares para realizar informes;
- El principio de subsidiariedad no se aplica en muchas oportunidades;

- Parece que algunos obispos no se ajustan a lo acordado con la contraparte respecto a la utilización de los fondos;
- En algunos países, los moldes culturales hacen especialmente difícil la ejecución adecuada de los proyectos;
- El cambio continuo de dirigentes y personal experimentado debilita las estructuras locales y las relaciones de trabajo;
- Son muchas las Caritas locales que carecen de planificación estratégica y una comprobada competencia;
- Algunas veces se observa deshonestidad, corrupción y nepotismo.

Un director de Caritas nacional en África describe así su experiencia con varias organizaciones de Caritas en el Norte:

“En años anteriores nuestra relación con las Caritas del Norte se basaban en una serie de preguntas que ellas nos hacían: ¿Para qué tienen una oficina nacional? ¿Por qué es tan grande? ¿Cuál es la capacidad del personal? ¿Por qué las propuestas y los informes son tan pobres? ¿Por qué son los gastos administrativos tan altos? ¿Por qué no hay responsabilidad y transparencia? Considero razonables estas preguntas; con todo, la manera como se formulan es indicativa de que existe una relación de ‘donante-receptor’ más que una verdadera asociación. Quienes hacen estas preguntas dan muchas veces la impresión de no estar interesados en ayudar a fortalecer la capacidad de la oficina nacional y acompañarnos en el proceso de promoción”.

El representante de una Caritas europea describía así algunas de sus experiencias con organizaciones de Caritas en el Sur:

“Cuando visito una Caritas del Sur, encuentro que a veces no tienen un método para archivar. Esto tiene como consecuencia que, con frecuencia, no es po-

sible encontrar correspondencia de importancia o acuerdos escritos. Su sistema administrativo tiene graves defectos, y rara vez contratan una auditoría externa. ¿Cómo voy a confiar en su capacidad para manejar los fondos de los que mi organización debe dar cuenta a quienes han aportado con sus donaciones? Cuando levanto estos temas, me piden que les ayude a construir una estructura adecuada y a capacitarse. Pero, ¿cómo voy a hacerlo cuando tengo a mi cargo unos 90 proyectos en 10 países?”

Observaciones finales

Resulta alentador constatar que se han puesto en marcha estrategias concretas para responder a los desafíos; entre ellas, la creación de foros regionales – conocidos también como foros regionales de cooperación solidaria – el Proyecto de cooperación solidaria de Caritas Internationalis, el cual ha desembocado en: *Principios guía de la cooperación solidaria de Caritas*, *Manual de la cooperación solidaria de Caritas*, así como varios talleres regionales, sub-regionales y nacionales sobre asociatividad. Más importante todavía es el proceso en marcha hacia una cooperación solidaria, que logra cada vez más atención y las regiones van haciendo suyo, y que además está definido en el Plan Estratégico de Caritas Internationalis.





SEGUNDA PARTE



En
la práctica

La Cooperación
Solidaria en Caritas



6. Centrar la atención en una Caritas individual

6.1 Introducción

Con el fin de cumplir con la misión de Caritas y ser un colaborador apropiado los miembros de Caritas deberían evaluarse a sí mismos periódicamente e identificar cuáles son los ámbitos que pueden mejorar dentro de sus propias organizaciones. En este capítulo se tratan diversos temas que pueden ayudar a los miembros de Caritas para mejorar sus relaciones en el trabajo:

- Una panorámica de los diferentes tipos de relaciones de trabajo;
- La planificación estratégica;
- El fortalecimiento de la autonomía;
- La construcción de una cultura de aprendizaje;
- El compromiso con el cambio.

Estudio de un caso: un escenario típico

Presentamos ahora el relato de un taller sobre cooperación solidaria supuestamente tenido en un país llamado Suneden, donde las diferentes organizaciones que allí trabajan deben enfrentar ciertos desafíos. El relato se basa en experiencias reales compartidas durante los talleres sobre cooperación solidaria organizados por Caritas en distintas regiones.

Perspectiva de la Caritas diocesana:

- Buen número de nuestras relaciones en el trabajo se perciben como relaciones entre donantes-receptores, no como relaciones entre colaboradores, aun cuando los relacionados prefieran hablar de relaciones de cooperación solidaria. Algunos representantes de Caritas carecen de sensibilidad cultural y un conocimiento básico de los asuntos de la iglesia local;
- Algunos de nosotros no contamos con un colaborador en el exterior. Es más, sentimos que no recibimos de la oficina nacional de Caritas gran ayuda para establecer nuevos contactos;
- No realizamos acciones para recaudo de fondos, y nuestra autonomía es muy endeble;
- Necesitamos más recursos y capacitación para construir nuestras propias competencias; La oficina nacional de Caritas nos brinda alguna ayuda, pero insuficiente. Gran parte de nuestros colaboradores ofrecen resistencia para subvencionar acciones sustantivas conducentes a la construcción de capacidades;



- No sentimos como propia la organización Caritas nacional. Tenemos poca información de lo que hace y de su situación financiera.

Perspectiva de la Caritas nacional:

- Encontramos dificultad para ayudar a las Caritas diocesanas en sus necesidades por falta de recursos humanos y financieros;
- Uno de los mayores obstáculos para las actividades socio-pastorales en Suneden consiste en que muchas Caritas diocesanas no tienen una visión socio-pastoral de conjunto, algunas intentan continuar la relación con sus colaboradores sin realizar cambios;
- Resulta frustrante y lamentable que la mayoría de las Caritas extranjeras pasen por encima de la Caritas nacional y trabajen directamente con las diocesanas. Nos contactan sólo informalmente para proporcionarnos información. Como consecuencia, es difícil desarrollar planes nacionales socio-pastorales y para la construcción de capacidades así como armar la unidad de la red local. Personalmente siento en ocasiones que algunas Caritas pretenden destruir nuestra red local compitiendo directamente.

Perspectiva de la Caritas extranjera:

- Percibimos la oficina nacional de Caritas poco consistente, por lo que es más apropiado y eficaz trabajar directamente con algunas Caritas diocesanas. No recibimos servicio alguno por parte de la oficina nacional de Caritas;
- Según nuestra experiencia, la Conferencia Episcopal no apoya a la Caritas nacional. Los roles y responsabilidades de la red local Caritas no están bien definidos, ni siquiera la misión de Caritas está clara;
- Casi todas las Caritas diocesanas necesitan ser fortalecidas en cuanto a su capacidad y competencias. Es frecuente el incumplimiento de lo que hemos convenido con ellas, aun de los acuerdos puestos por escrito, especialmente en lo referente a proporcionar informes adecuados y a su debido tiempo. Esto puede crearnos serios problemas, pues puede hacernos perder credibilidad frente a quienes nos han proporcionado los fondos. Por consiguiente, es frecuente que programas y proyectos contemplen acciones orientadas a reforzar las capacidades.

Para reflexionar: Analícese los conflictos que aparecen en el caso presentado.

6.2 Distintos tipos de relación en el trabajo

Muchas organizaciones Caritas se encuentran en situaciones similares a las descritas arriba en cuanto a las relaciones de trabajo como colaboradoras. Con todo, será interesante comprender y distinguir los distintos tipos de relaciones en el trabajo para, de esta manera, poder tomar las decisiones más adecuadas y clarificar cuáles son los respectivos roles, derechos y responsabilidades.

En los *Principios guía de la cooperación solidaria de Caritas* se dice lo siguiente: “...*diferentes contextos exigen diferentes tipos de relaciones de trabajo que*

pueden no cumplir siempre los criterios de una auténtica cooperación solidaria...sin embargo...todas las relaciones de un miembro de la Confederación Caritas deberían ser conformes a los altísimos principios de la ética cristiana y esforzarse por aplicar los valores básicos de la cooperación solidaria.”

Los investigadores advierten que quienes trabajan en el desarrollo necesitan contar con una amplia gama de sistemas y mecanismos para poder optimizar su tarea. Estos son los tipos de relaciones de trabajo que este manual reseña: aliado de red, financiador de proyecto, apoyo de programas, apoyo institucional, cooperación solidaria de Caritas.

	Aliado de Red	Financiador del proyecto	Apoyo de programas	Apoyo institucional	Cooperación solidaria de Caritas
Metas y nivel de tiempo	Dos o más organizaciones acuerdan desarrollar una agenda con objetivos que lograrán conjuntamente. La relación suele ser sólo temporal.	La iniciativa para iniciar el proyecto puede surgir de una Caritas local o foránea. Quien financia se concentra en el proyecto. La relación suele ser a plazo fijo, pero puede prolongarse.	Se concentra en un campo específico, como la salud, microcrédito, desarrollo local... La relación es de mediano o largo plazo.	El interés se focaliza en que haya un desarrollo real y fortalecimiento institucional.	Supone un compromiso prolongado con base en objetivos convenidos, visión y valores comunes, con estrategias establecidas en un plan. Su interés está centrado en el desarrollo humano integral, la justicia social, el fortalecimiento y la construcción de capacidades.
Características principales	Es usual en redes constituidas para trabajar en tareas específicas como incidencia, campañas y actividades para ejercer presiones	Al tratarse de tareas de corto plazo, es difícil tener en cuenta todos los valores asociativos esenciales, aunque debe intentarse su mejor aplicación posible.	Su tiempo de duración permite que la relación se desarrolle sobre la base de los valores y principios de la cooperación solidaria. El programa corresponde a los planes estratégicos de la organización.	La ejecución del programa no constituye un elemento esencial para la relación. La interacción se basa en lo que las organizaciones hacen y son.	Las características principales incluyen el acompañamiento, mutua ayuda y responsabilidad conjunta en la consecución de los resultados. La relación tiene que ver con las causas últimas de la marginalización que influyen en el comportamiento orgánico de unos y otros y el método institucional para la toma de decisiones, e incluye áreas de trabajo que sobrepasan las del programa en sí.
Financiamiento y compromisos	La relación no está fundada sobre la base de la transferencia de fondos.	El financiador del proyecto es fundamentalmente quien presta soporte monetario, pero puede también comprometerse con la elaboración del proyecto, su implementación, soporte técnico y evaluación.	Aparte del soporte financiero, el que colabora en un programa ha de involucrarse en algunas o todas de las siguientes áreas: el análisis socioeconómico, elaboración del programa, su ejecución, soporte técnico, construcción de capacidades y evaluación.		No se considera la transferencia de fondos como la única manera de expresar solidaridad. El compromiso con el desarrollo, la educación, el trabajo de incidencia y otras acciones de solidaridad son esenciales en esta relación.
Relaciones	Están basadas sobre el fundamento del conocimiento mutuo a través de las redes.	Las organizaciones tienen poca o ninguna influencia en la determinación de las políticas, estrategias o comportamiento institucional de las otras organizaciones.	La relación desembocará normalmente en cooperación solidaria.	Este tipo de relación es común entre organizaciones que han actuado juntas durante un tiempo prolongado. Es una relación muy parecida a la propia de una cooperación solidaria.	Los colaboradores se complementan mutuamente mediante sus experiencias, conocimientos, trabajo en red y competencias. La asociación permite que también los miembros de Caritas se capaciten más y sean más competentes para alcanzar los objetivos de su misión.

Las características principales de las distintas relaciones de trabajo han sido adaptadas de:

Alan Fowler. "Partnerships: Negotiating Relationships, A Source for Non-Governmental Development Organisations." INTRAC Occasional Paper Series No. 32, marzo 2000.

En su artículo, Alan Fowler hace notar que la relación puede sustentarse en cuatro diferentes niveles de profundidad: intercambio de información, consultas, compartir influencias y control común. La relación de financiamiento es la que tiene menos profundidad, mientras que la de cooperación solidaria de Caritas tiene la máxima. Las conclusiones que aparecen en los talleres regionales sobre cooperación solidaria también lo confirman.

Preguntas para la reflexión:

- ¿Qué tipo de relaciones de trabajo tiene tu organización Caritas?
- ¿Qué clase de relaciones crees que debería asumir en el futuro?
- ¿Qué valores y principios de la cooperación solidaria debería tener una relación financiera de proyectos?

Información adicional:

- Fowler, Alan. "Partnerships: Negotiating Relationships, A Source for Non-Governmental Development Organisations". INTRAC Occasional Paper Series No. 32, marzo 2000.
- Lemvik, Joern. "Partnership - Guidelines for a

New Deal". Norwegian Church Aid (NCA), Occasional Paper Series No. 6, julio 2001.

6.3 Planificación estratégica

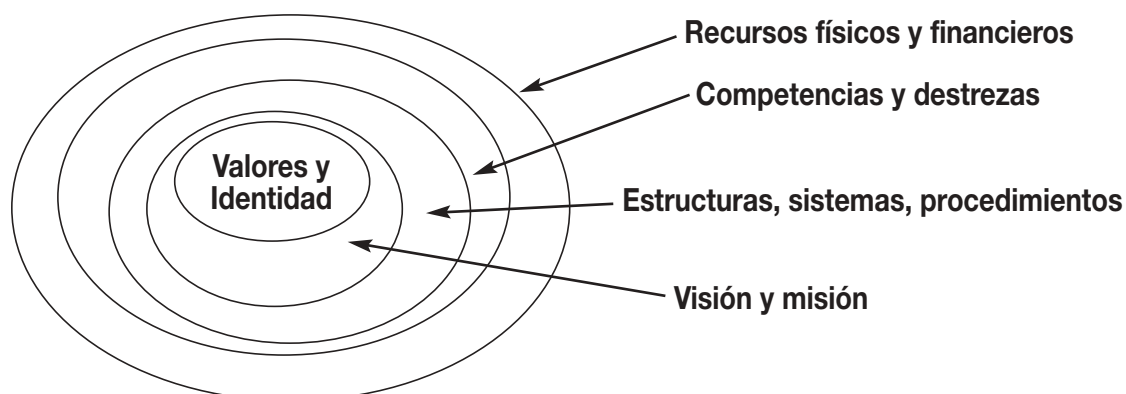
En el escenario descrito más arriba, la Caritas nacional no ha desarrollado probablemente un plan estratégico. Aun si lo hubiera hecho, la Caritas diocesana no ha sentido que la oficina nacional tenga que ver con ella. El resultado es la falta de unidad en la red local Caritas y una ambigüedad respecto a las atribuciones y los roles. Esta sección brinda algunas ideas fundamentales útiles para la planificación estratégica.

Sin una identidad clara – no puede haber una relación de cooperación solidaria

Las organizaciones Caritas tienen que tener claridad sobre su identidad y sus metas para establecer una relación de trabajo balanceada y equitativa. Elementos esenciales de cada plan estratégico son: valores bien definidos, visión, misión.

Procesos de planificación estratégica

Las organizaciones humanitarias tienen una conformación semejante a las de las cebollas:



Adaptado de: Goold, Liz, Ogara, William, y James, Rick. "Churches and Organisation Development in Africa: Dilemmas and Implications for Northern NGO's". INTRAC OPS No. 20, septiembre 1998, pág.10, fig. 2.

Identidad y valores

Es importante partir del núcleo más íntimo de una organización para descubrir o re-descubrir su identidad y sus valores. Esta autoevaluación en profundidad y este análisis ha de incluir al personal y la plana directiva de la institución, además de los obispos. El centro de gravedad en este proceso

debe descansar en el nivel diocesano e incluir la representación de las estructuras parroquiales. Las personas de todos los niveles, desde los feligreses hasta el obispo, deben identificarse con los valores y la misión de Caritas. Solamente así Caritas habrá enraizado en la localidad y encontrará total apoyo.



Visión

La visión es la imagen mental de los resultados que Caritas desea obtener. Ella constituye la estrella guía y es capaz de inspirar e impulsar Caritas hacia la unidad en su actuar. Los miembros de Caritas deberían elaborar también su propia visión integrándola en el marco más amplio de la visión de Caritas Internationalis.

Misión

Determinar la misión es definir el papel que le corresponde a Caritas, y cuál ha de ser su contribución para alcanzar la visión. Ella debe proporcionar a los miembros la guía que necesitan para escoger y priorizar sus líneas de acción.

Metas y líneas de acción

Estas metas y líneas de acción han de deducirse

a partir de la misión propuesta. El mundo se halla en constante mutación, por lo que metas y áreas de trabajo deben reacomodarse de acuerdo a los cambios. Es importante analizar las fortalezas de Caritas en su propio contexto.

Estructuras internas, sistemas, procedimientos y liderazgo

Muchos miembros de Caritas han determinado sus sistemas internos más por azar que por una decisión racional. Contar con una capacidad de dirección y destrezas para administrar resulta algo crucial a la hora de desarrollar sistemas internos, procedimientos y recursos humanos. Muchas organizaciones Caritas han hallado útil el ayudarse para su trabajo de un consultor o facilitador.

Herramientas: Cómo organizar un proceso de planificación estratégica extensivo e inclusivo

- Establecer una comisión de trabajo, responsable de planificar y llevar a la práctica un proceso de planificación estratégica. Presentar los resultados de esta planificación a los directivos nacionales y diocesanos de Caritas, y determinar la manera de cumplir con todo el proceso.
- Dar comienzo a una evaluación participativa y un análisis contextual. Todos los involucrados (Caritas nacional, Caritas diocesana, estructuras locales, obispos) deben estar incluidos en estas tareas. Los resultados servirán de base para ulteriores planes estratégicos.
- Organizar talleres inclusivos donde se discutan y clarifiquen los valores, la identidad, visión, misión, metas, estructuras, autonomía, roles y responsabilidades.
- No apresurar los procesos.
- Verificar si el equipo conductor mantiene contacto con los obispos durante el proceso.
- Vigilar para que la formación de líderes tenga lugar simultáneamente.
- Cerciorarse de que los facilitadores externos tienen un conocimiento claro de la Iglesia y el contexto local.
- Invitar a los colaboradores de Caritas que puedan aportar al proceso de planificación estratégica.

Distintos niveles de planificación estratégica

Si una organización Caritas no es capaz de conducir un proceso extensivo de planificación estratégica, podrá al menos organizar un taller para elaborar su visión, misión, metas y líneas de acción. El consejo directivo, el personal de planta así como los implicados en el destino de la institución deben participar; los colaboradores deben ser invitados a brindar

sus aportes. Una versión sintética del proceso de planificación estratégica permitiría llegar a un consenso sobre programas a corto y largo plazo y para la ejecución de algunas actividades; serviría también como una plataforma para procesos futuros de planificación participativa de estrategias.

Versión adaptada de: Allisson, Michael, y Kaye, Jude. *Strategic Planning for Non-Profit Organizations*. New York: Wiley, 1997.



Nivel de planificación	Abreviado	Moderado	Extenso
Cronograma	Uno o dos días	De uno a tres meses	De seis meses a un año o más
Personal involucrado	Por lo general, todos los directores, personal de planta e implicados en la institución solamente	Por lo general, todos los directores, personal de planta e implicados en la institución (la planificación estratégica a nivel nacional debe incluir las Caritas diocesanas y a los representantes de la Conferencia Episcopal), además de algunas personas interesadas ajenas a la institución	Un gran público, incluidos los aportes de las personas que van a ser más afectadas, ya pertenezcan o no a la institución (la planificación estratégica a nivel nacional incluirá las Caritas diocesanas, parroquiales, a los colaboradores, obispos, comisiones de Justicia y Paz etc.)
Profundidad de análisis/recolección de los informes	Pequeña o ninguna	Alguna	Sustantiva; al menos, datos proporcionados por las personas más involucradas, y los datos objetivos acerca del ámbito de operaciones.
Resultados preliminares previstos en el proceso de planificación estratégica	<p>Consenso entre directivos y personal de la institución sobre identidad y valores, visión, misión, metas, líneas de trabajo, prioridad en las actividades de administración y operativas.</p> <p>Directrices para que el personal desarrolle planes operativos anuales precisos.</p>	<p>Consenso entre directivos y personal de la institución sobre identidad, valores, visión, misión, metas, líneas de trabajo, prioridad en las actividades de administración y operativas.</p> <p>Articulación de metas y objetivos en los programas de administración y operativos.</p> <p>Una mejor comprensión de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.</p> <p>Discusión sobre prioridades estratégicas.</p> <p>Directrices para que el personal desarrolle planes operativos anuales precisos.</p>	<p>Consenso entre directivos y personal de la institución sobre identidad, valores, visión, misión, metas, líneas de trabajo, prioridad en las actividades de administración y operativas.</p> <p>Articulación de metas y objetivos en los programas de administración y operativos.</p> <p>Excelente comprensión de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.</p> <p>Discusión en profundidad sobre prioridades estratégicas.</p> <p>Significativa co-apropiación del proceso de planificación estratégica.</p> <p>Directrices para que el personal desarrolle planes operativos anuales precisos.</p>

Lecturas recomendadas:

- Allisson, Michael, y Kaye, Jude. *Strategic Planning for Non-Profit Organizations*. New York: Wiley, 1997.
- Goold, Liz, Ogara, William y James, Rick. "Churches and Organisation Development in Africa: Dilemmas and Implications for Northern NGO's". INTRAC OPS No. 20, septiembre 1998.
- James, Rick. "Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners". INTRAC OPS No. 5, mayo 1994.
- Lemvik, Joern. "Leadership Formation".

6.4 Fortalecer la autonomía

"La autonomía produce madurez y crecimiento... y no significa anarquía ni dispersión."

"El dinero no es el asunto más importante en la cooperación, ni el único."

Estas observaciones fueron hechas en el curso de un taller sub-regional sobre cooperación solidaria en El Salvador (CISA)

Un tema recurrente en muchos de los foros sobre cooperación solidaria organizados por Caritas es el sentimiento de los miembros, quienes frecuentemente experimentan una impresión negativa de dependencia en sus relaciones. La autonomía de ambos lados es vital para una saludable relación de trabajo. Puesto que el dinero invertido en proyectos y programas puede ser causa de inequidad, es crucial que los colaboradores den los pasos necesarios para prevenir cualquier percepción de desequilibrio de poder. De otra manera, principios como la equidad, mutua ayuda, dominio local y autonomía se desvanecerán.

Autonomía quiere decir derecho para fijarse los objetivos, determinar y movilizar los medios para lograrlos, asumir totalmente las responsabilidades y obligaciones ante todos los que, de alguna manera, tienen que ver con la institución. Autonomía, para Caritas, quiere decir autodeterminación, capacidad y derecho para tomar decisiones, elaborar planes, instalar las estructuras necesarias para ponerlos en práctica, elegir colaboradores y entrar en negociaciones.

El fortalecimiento de la autonomía incluye:

(ideas tomadas de la Asamblea Panafricana, Kigali 2002)

- Basar el trabajo en un plan estratégico elaborado en un proceso participativo;
- Fortalecer las pericias y capacidades de Caritas;

- Proveer de seguridad laboral a los trabajadores permanentes de Caritas y preocuparse de motivarlos profesionalmente;
- Incentivar la consciencia del excepcional valor de la red local para el desarrollo y las tareas de emergencia, y preocuparse de su continuo progreso;
- Alentar acciones que generen ganancias para beneficio de los más desposeídos;
- Priorizar acciones que hagan crecer el sentido de responsabilidad, insistan en la capacitación, el análisis y el adiestramiento para que las comunidades locales no se limiten a enfrentar las emergencias sino que participen en construir estructuras destinadas a reducir los efectos negativos de la pobreza;
- Promover pasantías y visitas a experiencias exitosas;
- Desarrollar mecanismos para responder a las emergencias, y hacer propios los establecidos por Caritas Internationalis;



- Organizar anualmente un "Día Caritas" para todo el país;
- Intensificar las capacitaciones para conseguir dinero, y armar un programa de ingresos regulares para poder cubrir la planilla con fondos locales;
- Entablar relaciones de trabajo con más de un colaborador;
- Mantener vivos los métodos tradicionales de expresar solidaridad.

Para reflexionar:

La red local eclesial tiene una estructura que llega con frecuencia hasta las comunidades más remotas. Esto representa una pieza clave para nuestra

cooperación en Caritas. ¿Cómo evaluar este asunto fundamental en comparación con el valor del dinero precedente del exterior?

6.5 Crear una cultura del aprendizaje

Los miembros de Caritas nunca deben dejar de aprender para poder seguir siendo útiles a la causa de los pobres. Constituirse en una organización de aprendizaje no es algo que surja al azar, tiene que planificarse. En sus planes estratégicos y foros sobre asociatividad, las distintas regiones y sub-regiones de la Confederación Caritas subrayan la importancia de construir capacidades y competencias en todos los niveles.

Aprender mutuamente de las experiencias ajenas

En 1990, Caritas Pampanga propuso un programa de ayuda de emergencia a la consideración de la red Caritas, a través de Caritas Filipinas y Caritas Internationalis, para hacer frente al desastre causado por la erupción del Monte Pinatubo. Caritas Pampanga, una organización diocesana, ya había estado trabajando en emergencias y desarrollo en el área desde muchos años atrás. Una relación de trabajo con Caritas Noruega, iniciada en 1990, fue evolucionando gradualmente desde una simple cooperación para restaurar hacia una cooperación a favor del desarrollo y una relación asociativa a largo plazo con una marcada atención a la enseñanza y construcción de capacidades.

Las principales características de esta relación son:

- El aprendizaje mutuo a partir de experiencias conjuntas y con base en evaluaciones periódicas;
- Interés por la educación y el profesionalismo;
- Revisión de los planes estratégicos y fortalecimiento institucional;
- Aplicación del principio de subsidiariedad, y la práctica de procesos de aprendizaje participativos;
- Determinación de las áreas de trabajo, teniendo en cuenta la planificación estratégica y los planes socio-pastorales nacionales;
- Evolución de la red Caritas parroquial en ambos países;
- Compartir experiencias;
- Comunicación permanente con la oficina nacional de Caritas Filipinas.



Foto: CCODP

Estos son los rasgos de una organización que aprende a partir de su práctica:

- Énfasis en el aprendizaje individual
- Equipo de trabajo
- Compartir experiencias
- Prestar atención especial a los progresos
- Fortalecer capacidades de dirección
- Alentar las innovaciones
- Reconocimiento de cuantas experiencias hayan sido logradas en cualquier nivel de la organización o por parte de los colaboradores

Pautas fundamentales para convertirse en una organización de aprendizaje

Recoger y analizar las experiencias propias.

Establecer mecanismos para poder reunir y analizar información acerca de los programas, de modo que se pueda determinar cuáles han sido exitosos y cuáles no. Consignar e incorporar esta información a la hora de planificar estrategias y programas.

Aprender de otros

Aprender de otras organizaciones y tomar, como referente, lo mejor de ellas.

Sistemas de comunicación

Implantar una buena red de comunicación formal e informal que incluya cursos de capacitación, páginas Web, talleres, reuniones de equipo y noticieros. Existirá un buen sistema de comunicación cuando la información fluya libremente por todos los departamentos y secciones.

Consignar las conclusiones

Al precisarlas, prestar especial atención a los conocimientos y destrezas adquiridas por Caritas, y cómo ellas pueden incidir en las estrategias y en la práctica. Dar oportunidad al personal más destacado para que formule sus propias conclusiones a partir de la información recogida.

Memoria institucional

Cerciorarse de que lo aprendido se convierte en patrimonio común y no es retenido por una persona. Convendría que toda información pertinente para la organización sea sistematizada y quede disponible a través de una base de datos, bibliotecas o centros de información.

Planificación estratégica

Lo aprendido debe pasar a alimentar los procesos de planificación estratégica de Caritas que se encuentren en marcha.

Beneficios que obtiene Caritas como organización de aprendizaje:

- Se acrecienta el sentimiento de unidad en la institución. Individuos, grupos y secciones comienzan a percibirse mutuamente como compañeros de trabajo interdependientes;
- Mayor impacto y mejor utilización de los recursos humanos y financieros;
- Mayor flexibilidad para enfrentar los desafíos inesperados y realizar los cambios necesarios;
- Participación del personal de planta en el diseño de políticas institucionales con base en su propia experiencia y conocimientos;
- Una experiencia institucionalizada no se pierde para la institución cuando se van de ella los individuos;
- Programas y actividades que son monitoreadas, reportadas y evaluadas en forma tal que se promueve el aprendizaje institucional;
- Los dirigentes crean un clima que alienta las experiencias, reconoce la importancia del aprendizaje a través de los propios errores, y promueve la creatividad, estabilidad y, sobre todo, la sensación de seguridad.

Para convertirse en una verdadera organización “que aprende de manera permanente”, los miembros de Caritas han de analizar su situación actual y elaborar un plan de acción. Normalmente es útil contratar un facilitador. Consultar el plan estratégico de la propia región.

6.6 Compromiso con el cambio

Este capítulo se ocupa de los elementos importantes para poder desarrollar saludables relaciones y adecuadas organizaciones Caritas. No están obligados los miembros de Caritas a cumplir con todas las recomendaciones para poder comenzar sus relaciones de trabajo. El fortalecimiento institucional y la construcción de la cooperación solidaria constituye un largo proceso. Con todo, resulta fundamental afirmar que Caritas tiene que orientar con claridad, en un país determinando, su visión y su misión.

Es también crucial el *compromiso* de los obispos de conducir Caritas a través del obligado proceso de cambio, de modo que la organización se convierta en un instrumento óptimo para la construcción de sociedades inclusivas y justas.

El compromiso por el cambio incluye:

- Un análisis participativo de la situación socioeconómica del país;
- Talleres de autoevaluación participativos;
- Evaluaciones institucionales participadas con ayuda de facilitadores externos;
- Visitas a otras organizaciones Caritas con el fin de conocerlas mejor;
- Talleres sobre asociatividad con las personas más interesadas y los colaboradores;
- Capacitación para el liderazgo;
- Reflexiones/talleres con ocasión de la plenaria de los obispos (promovidos por la correspondiente Caritas nacional);
- Planificación estratégica.

Para reflexionar:

Con base en el estudio del caso expuesto en la introducción del capítulo ¿Qué pasos deben darse para resolver los conflictos?

7 Asociación basada en la cooperación para el desarrollo

7.1 Introducción

El tipo de asociación más usual es el que parte de la cooperación en proyectos y programas de desarrollo, que se interesa en las causas profundas de la pobreza. La relación asociativa abarca normalmente más de un área de trabajo. Los temas mencionados en este capítulo tienen que ver también con las relaciones asociativas que surgen con ocasión de una prolongada cooperación para emergencias o tareas de incidencia (véase los capítulos 8 y 9), e incluyen:

- El paso desde las relaciones surgidas con ocasión de algunos proyectos hacia relaciones más holísticas a favor del desarrollo;
- Convenios de trabajo;
- Elaboración de *actas de intenciones*;
- Organización de talleres sobre cooperación solidaria;
- El respeto de los roles y responsabilidades en los diferentes niveles;
- La práctica de la autonomía o apropiación local y responsabilidad compartida;
- Total respeto, equidad y mutua ayuda;
- Solidaridad global.

Desde la crisis hasta la cooperación solidaria: una experiencia en África

A finales de los años noventa, Caritas Uganda comenzó un proceso de renovación con ocasión de la crisis de confianza demostrada por las Caritas diocesanas y foráneas. La dirección expresó su firme voluntad de investigar “nuevas maneras de ser Caritas”. Se dio comienzo a un proceso de planificación estratégica conducido por el presidente y el director de Caritas Uganda, proceso en el que se hizo intervenir activamente a todas las Caritas diocesanas.



Una de las tareas consistió en pensar diferentes clases de relaciones de trabajo sobre las que se podría construir en el futuro el trabajo socio-pastoral en Uganda. Resultó vital el aporte recibido durante una conferencia sobre cooperación solidaria organizada con algunos de los principales colaboradores de Caritas Uganda.

Esta renovación permitió a Caritas Uganda convertirse en un firme actor dentro de la sociedad civil. Las organizaciones colaboradoras de Caritas siguieron involucradas en las reflexiones sobre la estrategia de Caritas Uganda, continuaron ayudando y acompañando los programas diocesanos que formaban parte de los planes socio-pastorales a nivel nacional. Los colaboradores invitaron entonces a Caritas Uganda a participar en sus propias reflexiones estratégicas. Las relaciones se asientan sobre una filosofía compartida acerca de la visión, los valores, planes estratégicos, respeto, apertura, ayuda mutua, actitud de servicio y compañerismo. Caritas Uganda está compartiendo esta positiva experiencia de cooperación solidaria con toda la región africana.

Lecciones que pueden aprenderse a partir de la experiencia africana:

- Las crisis institucionales son naturales, y deberían aprovecharse como una oportunidad para transformarse y renovarse;
- El incluir una reflexión sobre cooperación solidaria en los procesos de planificación estratégica puede conducir a resultados positivos;
- Los procesos profundos de cambio requieren unidad y una visión compartida entre quienes tienen a su cargo la dirección y la Conferencia Episcopal;
- Conviene que las organizaciones Caritas busquen acompañamiento en sus procesos de planificación estratégica, pues así podrán llegar a una visión y entendimiento compartidos de las necesidades y áreas que deben ser priorizadas.

7.2 Pasar de una cooperación para proyectos a una relación más holística en favor del desarrollo

El trabajo de Caritas tiene su fundamento en los programas de desarrollo. Hay, pues, que construir adecuadas estructuras, capacidades y competencias, pues todo esto es necesario para las restantes áreas de trabajo. La cooperación para el desarrollo es una plataforma sólida de cooperación para ayudas de emer-

gencia, la incidencia, la construcción de la paz y reconciliación, y crea solidaridad entre las comunidades. Puesto que la cooperación a favor del desarrollo supone un proceso a mediano y largo plazo, esto permite que los colaboradores vayan fomentando las cualidades necesarias para una efectiva cooperación solidaria.

De la colaboración en un proyecto al programa de cooperación solidaria

Esta clase de asociación que representa la cooperación solidaria surge con frecuencia de prácticas de colaboración en algún proyecto específico. Durante el tiempo que dura esa colaboración, los colaboradores se van conociendo mutuamente, y es frecuente que decidan proseguir y, a veces, ampliar la cooperación hacia otras áreas de trabajo. Los proyectos incluyen no pocas veces programas de acción prolongada, los cuales pueden desembocar en holísticas asociaciones de larga duración.

Características de una asociación basada en la cooperación para el desarrollo

En las relaciones asociativas que surgen de la cooperación, ambas organizaciones tienen planes estratégicos ya elaborados o en proceso de elaboración. Esto supone que han formulado una visión y

objetivos comunes para la relación mediante un análisis conjunto de la pobreza del país en cuestión. Esta formulación se asienta sobre una serie de valores identificados previamente y compartidos, cuyas características son las siguientes:

- La cooperación, más que hacia proyectos, está dirigida a programas que abarcan sectores o regiones;
- La planificación de programas, su ejecución y evaluación suponen procesos participativos que incluyen grupos meta y colaboradores;
- Hay insistencia en la sostenibilidad y los recursos locales;
- Se promueve la recolección de fondos locales y la autonomía de ambos colaboradores;
- Se produce la promoción y fortalecimiento de las comunidades locales;
- La capacitación, un elemento vital pre-programático, es desarrollada en todos los niveles;
- Se producen acuerdos respecto a la educación y los sistemas de evaluación;
- Los convenios son a largo plazo y se renuevan periódicamente (por ejemplo, cada tres años);
- Las organizaciones colaboradoras se convierten en un equipo de cooperación solidaria;
- Elaboran conjuntamente un *acta de intenciones*.

Los beneficiarios de un programa

Para que la cooperación solidaria sea inclusiva y holística, es importante garantizar que los beneficiarios de un programa (grupos meta) se involucren en la planificación, la ejecución, el seguimiento y la eva-



luación del programa. Puesto que se consideran colaboradores de hecho, los que se benefician con un programa pueden influir en la manera de diseñar el control y los informes.

Logros sostenidos - Compromiso a largo plazo

Existe a veces una contradicción entre la vida de los proyectos y programas de desarrollo y el impacto que de ellos se espera. Hay miembros de Caritas que invierten fondos a corto plazo destinados a programas que pretenden lograr resultados de larga duración, lo cual es con frecuencia imposible. La colaboración para el desarrollo en las relaciones de cooperación solidaria es siempre a largo plazo.

Promoción de comunidades locales

Un objetivo importante en la cooperación solidaria es el de levantar la dignidad de la persona humana, promover el desarrollo humano integral. Esto se realiza mediante la promoción de las personas y comunidades locales y ayudándoles a transformarse en sociedades civiles firmes. La promoción implica la dedicación al desarrollo de recursos humanos a través de la animación y la educación, más que mediante considerables inversiones materiales.

A continuación algunos indicadores de la promoción:

- Realizado conjuntamente un análisis del país que incluye reflexiones sobre las causas de la marginación e injusticia social;
- Comunidades locales capacitadas y con mecanismos identificados, comprendidos y afirmados como su principal recurso para resolver los problemas locales;
- Métodos participativos son utilizados para maximizar una conjunta planificación, evaluación y análisis, y recursos locales son empleados a plenitud;
- Realizadas capacitación y actividades de incidencia, incluidas campañas de concienciación colectiva.

Construyendo capacidades

En sus planes estratégicos nacionales y regionales, las organizaciones Caritas subrayan la importancia



de fortalecer las capacidades y competencias de las organizaciones implicadas y, por consiguiente, de asignar recursos suficientes para este propósito.

He aquí algunos indicadores al respecto:

- Planes bien presupuestados de capacitación para el personal de Caritas de ambas contrapartes;
- Revisiones institucionales realizadas periódicamente;
- Periódicos entrenamientos para los dirigentes;
- Asignado rubro específico para la capacitación en cada programa;
- Consideradas y planificadas posibilidades de mejora profesional;

- Personal de Caritas mantiene una cultura de aprendizaje.

Encuentros entre colaboradores

Estos encuentros preparan a los colaboradores para que, juntos, tomen experiencia de su relación y de los principales aspectos del programa que cumplen en común cooperación. Sirven también como secuela natural de los talleres sobre cooperación solidaria. Los encuentros entre colaboradores se suelen celebrar anualmente, y no deben confundirse con las visitas de seguimiento a los programas que es costumbre hacer generalmente varias veces al año.

Caritas Nepal: acompañamiento en momentos de crisis

Fue creada Caritas Nepal en el año 1989 para socorrer a las víctimas de la inundación en su país. Caritas Nepal fue creciendo gradualmente hasta llegar a establecer relaciones de trabajo con un gran número de organizaciones colaboradoras. Sus programas nacionales se orientaron hacia los pobres, y las personas marginadas experimentaron cierto desarrollo. Mas la organización atravesó una etapa de crisis a raíz del trágico deceso de su director en 1997. Gran parte del personal dejó de trabajar y sus colaboradores dejaron de apoyar el proyecto en forma drástica cuando se puso en cuestión la credibilidad y la dirección de la organización. Esta etapa resultó esclarecedora para Caritas Nepal, y en 1998 algunas Caritas se ofrecieron a ayudarlo acompañándole a resolver sus problemas. Su acompañamiento, el hecho de que se implicara también el coordinador regional y APHD, una institución asiática social, ayudaron para que Caritas Nepal ingresara a una nueva etapa. Se elaboró un plan quinquenal en el que se dio prioridad a temas como:

- Autosostenibilidad y recolección de fondos locales
- Regionalización
- Construcción de capacidades
- Desarrollo de la cooperación solidaria

Caritas Nepal pudo resolver sus problemas modificando su método de trabajo por el desarrollo y la organización de la Caritas local.

7.3 Negociar una relación de trabajo

Diálogos y negociaciones

Los teóricos del desarrollo en las ONGs dicen que, para ser funcionales, los sistemas deben diversificarse y contar con distintos métodos en orden a

conseguir resultados tangibles. Los convenios negociados constituyen una base para futuras cooperaciones. Las negociaciones pueden resultar con frecuencia complicadas, lo cual depende a menudo del mutuo conocimiento adquirido por los colaboradores en sus anteriores relaciones de trabajo. (Hemos

ofrecido una panorámica de los distintos tipos de relaciones de trabajo en el capítulo 6.2, Segunda Parte.)

Etapas del proceso

Pueden distinguirse hasta cuatro etapas desde que se comienza una relación de trabajo con otra organización:

- Exploración
- Preparación
- Negociación
- Operación

Exploración

Tan pronto como una organización Caritas decide entablar una relación de trabajo con otra institución, ha de comenzar pasando revista a los potenciales colaboradores hasta determinar qué organizaciones tienen estrategias y objetivos compatibles con los suyos, y analizar su credibilidad. Conviene también decidir los ámbitos de cooperación.

Una vez confeccionada la lista, los miembros de Caritas deben dialogar sobre las posibilidades reales de trabajar con las organizaciones seleccionadas, y decidir si es que existe un interés común sobre el cual construir la relación. Si lo hay, ha llegado la hora de pasar a la fase siguiente.

Preparación

Ambas organizaciones han de trabajar, cada una por su cuenta, antes de entablar negociaciones, para intentar encontrar qué tipo de cooperación les conviene.

Cada organización debe:

- Clarificar sus valores, identidad, misión, objetivos, líneas de acción y estrategias fundamentales;
- Clarificar la situación de sus relaciones con personas responsables e involucradas;
- Clarificar qué tipo de relación desea y el porqué;
- Clarificar los fines que pretende conseguir mediante la nueva relación de trabajo;
- Clarificar qué puede ella ofrecer y qué desea obtener de su colaboradora;

- Precisar cómo puede contribuir positivamente al desarrollo de la otra, si llega a identificarse en ella una debilidad institucional.

Negociaciones

Una vez concluidas las dos primeras etapas, puede darse inicio a las negociaciones. En el transcurso de las mismas, las organizaciones deberían:

- Dar cuenta de sus valores, objetivos y estrategias y explicar por qué desean la cooperación;
- Discutir sobre lo que se espera obtener por ambos lados;
- Identificar la visión, objetivos y valores comunes y determinar qué clase de relación de trabajo es la más apropiada para ellas.

Cuando se llegue a un acuerdo, cada una puede presentar su estructura, sistemas, procedimientos, competencias y capacidades. Al hacerlo, es conveniente que:

- Conversen entre ellas hasta encontrar una base común sobre la cual organizar la relación de trabajo;
- Propongan un cronograma para armar dicha relación;
- Elaboren un *acta de intenciones* que refleje esta nueva relación.

Operaciones

Después de firmar el *acta de intenciones* o el convenio, hay que ejecutarlo en forma coordinada. Es esencial la buena comunicación, y se recomienda sostener periódicas reuniones en las que se analice cómo va la relación.

Para reflexionar:

¿Cómo se han ido desarrollando las relaciones de trabajo en tu organización?

Lecturas recomendadas:

- Fowler, Alan. "Partnerships: Negotiating Relationships, A Source for Non-Governmental Development Organisations". OPS No. 32, marzo 2000.
- Lemvik, Joern. "Partnership - Guidelines for a New Deal". Norwegian Church Aid (NCA), Occasional Paper Series No. 6, julio 2001.



7.4 Cómo elaborar un *acta de intenciones*

Un *acta de intenciones* es una herramienta que facilita el desarrollo y la práctica de la cooperación solidaria. El *acta* proporciona una visión de conjunto y clarifica los principales elementos de la relación de trabajo. Los colaboradores deben elaborarla juntos. Se recomienda que la Caritas local esboce el primer borrador.

Los elementos que un *acta de intenciones* sobre cooperación solidaria pueden incluir son:

- La visión y los valores que comparten ambas instituciones, así como los objetivos que persiguen con la nueva relación;
- Principales áreas de trabajo para la cooperación;
- Cronograma de acciones;
- Cómo cada organización accederá a la información y a los sistemas de toma de decisiones de la otra;
- Encuentros periódicos (tanto en el Norte como en el Sur);
- En los derechos y obligaciones de los colaboradores respecto a la planificación y ejecución del programa, se incluirán:
 - el inicio de programas y proyectos
 - estudio diagnóstico de la línea basal y su planificación
 - la ejecución y el seguimiento
 - financiamiento y donantes
 - información y reportes
 - evaluaciones
- Acuerdos sobre la revisión por personas de igual rango en cada organización de la relación y sus resultados;
- Directrices para resolver las disputas.

El *acta de intenciones* no es un documento legal, sino una declaración que ha de ser revisada y puesta al día continuamente. Además del *acta*, conviene elaborar un convenio más detallado que pueda servir como documento legal.

Para reflexionar:

Habla con un colaborador Caritas sobre el instrumento *acta de intenciones*; analiza qué puntos son relevantes en tu relación; elabora por último tu propia *acta de intenciones*.

7.5 Cómo conducir un taller sobre cooperación solidaria

A lo largo de los numerosos talleres y foros nacionales, regionales y sub-regionales sobre cooperación solidaria organizados desde fines de los noventa y dirigidos por muchas Caritas nacionales, ya se ha expuesto lo esencial para reflexionar sobre esta forma de asociación y cómo promoverla. El siguiente y lógico paso consistirá en que cada organización inicie su proceso y organice talleres con sus colaboradores en su propia zona. El proceso debe involucrar toda la red local Caritas y a sus colaboradores. La iniciativa puede partir de uno u otro lado.

Comisión de planificación

Constituya una pequeña comisión de trabajo cuya tarea consista en precisar metas, objetivos, metodología, grupo meta, presupuesto y logística. Elija un lugar donde sus miembros puedan trabajar con tranquilidad y disfrutar de un clima de retiro. Proporciónales al menos dos días y medio para que puedan trabajar ellos solos.

Participación

Un taller sobre cooperación solidaria que involucre a toda la red local Caritas debe ser absolutamente participativo. Además de la Caritas nacional y diocesanas, deben estar representadas algunas Caritas parroquiales también otras comisiones relevantes de la Iglesia como Justicia y Paz. Es importante que participen obispos dado que son autoridad de las Caritas diocesanas. Todos los colaboradores principales deben estar presentes, y algunos deben participar en la planificación del taller.

Deben ser invitados representantes de las parro-

quias (Caritas parroquial), de Caritas nacional, así como algunos comités destacados de la diócesis, cuando se trate de un taller pensado para una Caritas diocesana y sus colaboradores.

Los talleres podrían incluir sesiones plenarias y grupos de trabajo dedicados a las siguientes tareas:

- a) Analizar las relaciones de trabajo anteriores y actuales
 - discernir las experiencias positivas y negativas
- b) Determinar qué se desea para el futuro
 - definir una visión común
 - decidir cómo deben ser las relaciones en el futuro: sus valores, principios y características
 - determinar los roles y responsabilidades de los diferentes niveles en Caritas
- c) Clarificar las condiciones previas necesarias para las relaciones de trabajo que se desean
 - estudiar los cambios que se precisan por parte de los colaboradores y la Caritas local en orden a planificar, ejecutar, hacer su seguimiento, evaluar programas y proyectos
 - estudiar los cambios que han de hacer en sus relaciones los colaboradores y la Caritas local
- d) Elaborar conjuntamente un plan de acción

Facilitación y moderación

Con frecuencia resulta provechoso valerse de la facilitación de una persona ajena que conozca bien Caritas y la cooperación solidaria. En todas partes existen personas cualificadas. Algunos participantes, más calificados, pueden hacerse cargo de la moderación de las sesiones.

Equipo dirigente

La comisión de trabajo, con el facilitador y moderador, puede funcionar como equipo dirigente, y reunirse dos veces al día para evaluar la marcha del taller.

Resultados

Deben ser analizados los frutos del taller sobre relaciones en la reunión anual de colaboradores.

Para reflexionar:

Realizar un sondeo de opiniones puede ser un método útil durante los talleres de cooperación solidaria. Para una información más detallada, véase Tercera Parte, Herramienta 1.

Puede obtenerse más información sobre foros y talleres sobre cooperación solidaria en el sitio web de Caritas Internationalis, por ejemplo:

SELACC, Taller de Cooperación Solidaria, Quito, Ecuador 1995

Taller sobre Cooperación Solidaria de Caritas Filipinas, Manila 1998

Foro Asiático sobre Cooperación Solidaria, Singapur 2001

Foro de Cooperación Solidaria de MONA, Chipre 2001

Foro de Cooperación Solidaria de AMECEA, 2002

Asamblea Panafricana, Kigali 2002

Foro de Oceanía, Fiji 2002

Reunión de CISA, El Salvador 2003

7.6 Respeto de roles y responsabilidades en los distintos niveles

Los miembros de Caritas que deseen entablar relaciones de trabajo en otro país con una Caritas diocesana o parroquial han de respetar los mandatos y atribuciones de la Caritas nacional y diocesana así como los planes socio-pastorales nacionales. Las Caritas diocesanas no deben funcionar como entidades separadas, sino como parte de una red local que opera sobre la base de planes coordinados por la Caritas nacional.

En un taller desarrollado en el Ecuador, en 1995, los participantes, provenientes de diversas Caritas latino-americanas, estudiaron durante toda una semana junto a representantes de diferentes niveles y de Caritas europeas cómo debe ser la cooperación ideal al interior de la Confederación Caritas. Aparte de clarificar metas, valores y metodologías, los participantes en ese taller de Quito definieron también los roles y responsabilidades ideales para cada diferente nivel de



Caritas. Un taller similar sobre cooperación solidaria tuvo lugar en 2001 en Nairobi, Kenia, en la sub-región AMECEA (véase Parte Tercera, Herramienta 2).

Principales roles en los diferentes niveles de Caritas

Caritas parroquial

Las organizaciones parroquiales Caritas deben desempeñar un papel proactivo y prominente en las tareas de desarrollo por razón de su proximidad a las comunidades locales, voluntarios y feligreses.

Caritas diocesanas

Las organizaciones Caritas diocesanas brindan servicios a las estructuras de las Caritas parroquiales y grupos comunitarios. Deben planificar y ejecutar planes y programas de pastoral social dioce-

sana que sean la base para los planes de pastoral nacional.

Caritas nacionales

Las Caritas nacionales deben tener una visión clara y promover la unidad en toda la red local. La oficina nacional debe contar con un equipo profesional para atender a las estructuras diocesanas y conectarlas con la red internacional. Caritas nacional traza y coordina a nivel nacional los planes socio-pastorales elaborados en las diócesis.

Los colaboradores de Caritas

La función principal de los colaboradores Caritas en la cooperación para el desarrollo consiste en acompañar a la Caritas local en todos los ámbitos y llevar adelante tareas educativas y de solidaridad en su propio país.

Un estudio de un caso

Es lamentable que una Caritas nacional se sienta obligada a intervenir frente al caso de una Caritas diocesana subyugada por causa de otras Caritas foráneas. A esa Caritas nacional le resulta dificultoso coordinar actividades socio-pastorales; como consecuencia, la imagen total de Caritas en el país se desvanece.

Sugerencias para resolver la situación:

- Hacer un análisis integral del problema (será bueno contar con un facilitador externo);
- Organizar talleres inclusivos y participativos para dejar en claro la misión socio-pastoral de la red local Caritas, su mandato, roles y responsabilidades (se recomienda la ayuda de un facilitador externo);
- Involucrar a la Asamblea Episcopal a la hora de clarificar la misión y el mandato de la oficina nacional;
- Mantener informados a los obispos periódicamente, en sus encuentros sobre temas socio-pastorales;
- Utilizar los mecanismos de Caritas de mediación y arbitraje (véase Segunda Parte, capítulo 12).

Cuando una Caritas foránea entabla relaciones directas con una Caritas diocesana, esta relación debe estar en armonía con los planes socio-pastorales nacionales y cualesquiera otros que existan en el país. El colaborador extranjero es responsable del desarrollo de una relación constructiva y de apoyo

con la Caritas nacional correspondiente, a la cual debe incluir en su cooperación solidaria. Si esta Caritas nacional no posee un mandato ni planes estratégicos bien definidos, será difícil o imposible esta clase de cooperación. En este caso, la Iglesia local debe poner las cosas en orden.

7.7 Autonomía local y responsabilidad conjunta

“La corresponsabilidad es el único camino para encarar asuntos globales, y ella produce empatía”.

Esta frase fue pronunciada durante un taller sub-regional sobre cooperación solidaria en El Salvador (CISA).

“Reconocemos la mutua autonomía y propiedad de sus procesos de desarrollo y planificación estratégica. Son ellos quienes deben tomar las decisiones sobre los ámbitos de trabajo y determinar la agenda final. En la medida en que los acompañamos, nosotros somos copropietarios y corresponsables de los programas y resultados. Cuando hayamos creado una confianza mutua, nos invitaremos unos a otros a influir en las tomas de decisiones institucionales y el comportamiento de nuestras organizaciones.” (Tomado de *Principios guía de la cooperación solidaria de Caritas*)

El mutuo reconocimiento de la autonomía y la propiedad del colaborador sobre los procesos de desarrollo y decisiones es algo fundamental para la cooperación solidaria. Cada Caritas decide cuál es su propia misión, objetivos y líneas de trabajo.

Una vez convenido lo referente a los objetivos y las relaciones asociativas, ambas organizaciones son solidariamente responsables de lograr los resultados acordados en el programa y deben:

- Participar en la elaboración del análisis contextual, la planificación, la ejecución y la evaluación de los programas;
- Involucrarse cada una en la toma de decisiones



y política institucional de la otra, cuando tales decisiones o modo de proceder repercutirán en el colaborador.

Indicadores

- Los colaboradores no impiden que la organización local haga su propia planificación estratégica, no interfieren en sus procesos de desarrollo institucional, en la elección que ella haga de sus líneas de acción, sino que reconocen el papel que les corresponde y actúan de acuerdo a él cuando son invitados a participar en dichos procesos;
- Los acuerdos reflejan la corresponsabilidad, y copropiedad para planificar programas o proyectos, su ejecución, evaluación y resultados;
- La Caritas local tiene la última palabra en los procesos de desarrollo local;
- Ambos colaboradores asumen voluntariamente sus responsabilidades y se prestan ayuda mutuamente;
- Hay voluntad para modificar las expectativas y atribuciones si se trata de aplicar las lecciones aprendidas.

Sugerencias para fomentar la autonomía local y la corresponsabilidad:

- Centrar esfuerzos en favor de la sostenibilidad, autonomía y fortalecimiento de la relación con las personas que prestan su apoyo, a la hora de planificar programas;
- Practicar cada parte la mutua responsabilidad con respecto a la otra (ver el párrafo siguiente);
- Trazar los programas y procedimientos de acuerdo con el colaborador y los participantes del programa;
- Determinar en forma conjunta cuál será el método para la toma de decisiones;



- Ponerse de acuerdo sobre cuáles van a ser los indicadores para hacer el seguimiento al proceso del programa o proyecto, y comprometerse a realizar este seguimiento de común acuerdo;
- Utilizar las evaluaciones participativas como herramientas de administración y capacitación, de manera que, tanto los colaboradores del Norte y del Sur como las comunidades, puedan aprender y crecer a través de esta utilización, y las relaciones mutuas se fortalezcan;
- Desarrollar acciones conjuntas de incidencia (por ejemplo, algunos miembros del Sur pueden hablar en el país de su colaborador sobre los efectos que tiene la política de ese país sobre los marginados pobres; podrían los colaboradores representantes visitar a parlamentarios para conversar con ellos al respecto);
- Suscribir un *acta de intenciones* en la que se esclarezcan los principales aspectos de la relación.

7.8 Cómo acceder al respeto, la igualdad y la reciprocidad

(Tomado de *Principios guía de cooperación solidaria de Caritas*)

“Construiremos nuestras relaciones de trabajo basadas en la buena voluntad y el diálogo, buscando que el respeto, la igualdad y la reciprocidad impregnen todas nuestras relaciones. Queremos conocer los antecedentes contextuales e históricos de los demás, sus miembros, sus relaciones y vínculos. Pasamos tiempo juntos para aprender y valorar la cultura y experiencia recíprocas”.

Caritas India y Secours Catholique

Caritas India y Secours Catholique han mantenido estrechas relaciones desde los años ochenta. Esta relación alcanzó niveles elevados durante los noventa, cuando Caritas India comenzó a contribuir a la construcción de la solidaridad y animar programas en la red diocesana de Francia. Se habían llevado a cabo periódicamente programas de inmersión en la India, país que habían visitado miembros de Secours Catholique para ver cómo vivía realmente la gente, ser testigos del trabajo de Caritas India. A su regreso, socializaban sus experiencias con otros en Francia. De esta forma, ha cambiado la perspectiva de los donantes, y existe una relación de reciprocidad y cooperación mutua, pues hay un mejor conocimiento del trabajo de ambas organizaciones.

Algunas ideas para lograr respeto, igualdad y reciprocidad:

- Insistir en la autonomía de ambas partes;
- Contratar personal que conozca y sea sensible a los valores culturales;
- Ampliar los conocimientos mutuos sobre la Iglesia de ambos países;
- Tomar la Escritura y la Doctrina Social de la Iglesia como fuente inspiradora de la misión de Caritas;
- Construir el sentido de comunidad sobre el aprecio de la cultura y las experiencias de la contraparte;
- Valorar en forma conjunta la sabiduría local, sus alcances y pericias;
- Promover la educación y la incidencia para combatir las causas profundas de la pobreza;
- Recoger, compartir y analizar información en forma solidaria;
- Realizar tareas dirigidas a la capacitación de ambas organizaciones;
- Participar en los encuentros de líderes o directores que organice cada colaborador;
- Planificar intercambios y pasantías para el personal;
- Enfrentar juntos los problemas normales en una organización, tales como la recaudación de fondos; aprender unos de otros y ayudarse mutuamente;
- Hacer el seguimiento a la marcha de las relaciones

de cooperación por medio del diálogo permanente y encuentros anuales entre los colaboradores.

“Una responsabilidad compartida para la rendición de cuentas”

Un Indicador firme de que existe una auténtica cooperación solidaria es la práctica de una “responsabilidad compartida sobre la rendición de cuentas”. “Rendición de cuentas” incluye un buen intercambio de información, apertura y transparencia sobre cualquier tema que sea relevante; lo cual implica que todos los involucrados han de responderse mutuamente de las actividades y resultados previamente acordados.

Para practicar la “rendición de cuentas” debemos contestar a las preguntas siguientes:

- ¿Quiénes son nuestros colaboradores?
- ¿Sobre qué debemos “rendir cuentas”?
- ¿Cuáles son los mecanismos y disposiciones que debemos establecer para dicha rendición?

La “rendición de cuentas” mutua implica que somos responsables ante:

- Las organizaciones colaboradoras
- Los participantes en el programa
- Los grupos de apoyo y la red Caritas local
- Los donantes
- Los directores, ejecutivos y personal de todos los niveles jerárquicos

Factores institucionales: Estamos obligados a observar los sistemas, procedimientos y políticas establecidas para garantizar el actuar responsable al interior de nuestras organizaciones.

Factores programáticos: Tanto los colaboradores como los participantes en un programa tienen la responsabilidad mutua de cumplir con los resultados esperados en el programa, y quedan obligados a informar sobre la manera como los programas han sido planificados, ejecutados y evaluados.

Factores financieros: Tanto los colaboradores como

los participantes en un programa están obligados a informar a sus relacionados sobre el uso dado a los recursos. Componente esencial de un buen informe financiero es una combinación de políticas y procedimientos apropiados y consistentes para informar, que pueda ser también utilizada por los participantes en el programa.

Destrezas: Los colaboradores deben poseer competencias, capacidades, manejo empresarial, un cuerpo sistemático, y conocimiento de los procedimientos necesarios para operar conforme al esquema básico de los sistemas universalmente aceptados en los informes financieros.

Para reflexionar:

Hacer un inventario de aquellos ante quienes tu organización Caritas está obligada a responder. Precisar los campos sobre los que corresponde “rendir cuentas” a cada colaborador.

Lecturas recomendadas:

- “Mutual Accountability in African Development Relationships”. InterAction Report, diciembre 2000.

7.9 Globalización de la solidaridad

La solidaridad comprende todos los valores asociativos y nos motiva para organizar actividades que vayan más allá de la caridad tradicional. Los frutos de la solidaridad son la paz, la justicia y el desarrollo humano. La misión de Caritas es la de globalizar la solidaridad, lo que se traduce en promover la solidaridad con los pobres, entre las personas y las comunidades. La solidaridad exige estudiar cuáles son las causas profundas de la marginalización; por lo cual, Caritas debe insistir en la capacitación, la educación y las tareas de incidencia, además de realizar actividades de emergencia y fomentar el desarrollo.

Algunos indicadores de solidaridad globalizada en los colaboradores:

- Solidaridad es resaltada en programas, proyectos y campañas eclesiales;



- Solidaridad queda expresada en actividades realizadas con personas y comunidades;
- Solidaridad expresada por los colaboradores como valor fundamental;
- Los colaboradores apoyan planes de acción regionales y nacionales nacidos de procesos participativos;
- Identidad y autonomía de los miembros de Caritas resultan respetadas y fortalecidas;
- Personas y grupos relacionados con cada colaborador terminan involucrados en las relaciones establecidas entre ambos colaboradores;
- La transferencia de fondos no es considerada como la única ni más importante forma de expresar la solidaridad;
- El compromiso a favor de una mejor educación, tareas de incidencia, cambios culturales y otras actividades es considerado esencial en la relación entre colaboradores.

Globalizar la solidaridad tiene que ver con inclusión, participación y el compartir.

Cuento de la sopa con piedra

(Basado en un cuento narrado por Carol Yohannes, de Caritas Etiopía, en un Foro AMECEA sub-regional sobre cooperación solidaria, Nairobi, Kenia):

Una mujer acostumbraba a cocinar sopas muy sabrosas utilizando una piedra. Cierta día decidió compartir la sopa con su vecina. “Ummm”, dijo la vecina, “la sopa es muy rica; pero, si le añadiéramos papas, tendría más cuerpo”. Como la vecina le dio algunas papas, ella las puso en la sopa, e invitó a otra vecina a saborearla.

“La sopa es muy sabrosa, y es tan espesa que me llenó”, dijo la segunda vecina. “Tengo algunos tomates que le proporcionarían color y mejorarían aún más el sabor”. Así pues, la vecina le regaló algunos tomates, los cuales fueron añadidos a la sopa; con lo cual, la sopa resultó más nutritiva, espesa y sabrosa.

Las tres mujeres, movidas por el deseo de compartir, invitaron sopa a otra vecina, la cual, a su vez, aportó unas lentejas para mejorar el sabor. Al terminar el día, las mujeres habían logrado la sopa mejor cocinada del mundo. Juntas habían descubierto una nueva receta para sopas, superior a todas las anteriores.

7.10 Sumario

Al igual que los miembros de Caritas, también las asociaciones o colaboraciones que entre ellos realizan en el ámbito de la cooperación para el desarrollo son especiales. Los talleres y foros de cooperación han sido los medios más eficaces para promover las relaciones de cooperación solidaria. Las ideas y herramientas presentadas en este capítulo fueron diseñadas en algunos talleres de cooperación de Caritas, y durante los mismos los miembros de Caritas destacaron la importancia del respeto y el apoyo de la identidad y autonomía recíprocas, así como

de la apropiación local de la cooperación, la responsabilidad conjunta, la mutualidad y la solidaridad.

8 La relación asociativa en la cooperación de emergencia

Solidaridad - una obligación que cumplir

Toda la cooperación de Caritas tiene su fundamento en la solidaridad con los pobres y marginados. Las organizaciones Caritas repartidas por todo el mundo reaccionan ante las mayores emergencias

expresando solidaridad y contribuyendo con recursos económicos y su experiencia técnica. La iglesia local tiene la obligación moral de comprometerse en el servicio de salvar vidas. Tiene también el derecho a decidir cómo ha de involucrarse. Es frecuente que la respuesta del mundo exterior dependa en gran manera de la magnitud e intensidad de la cobertura otorgada por los medios; pero Caritas se esfuerza por hacerse presente en todas las emergencias, y permanece en el lugar cuando los medios internacionales de difusión abandonaron el lugar.

Colaboración en las emergencias y cooperación solidaria

Establecer relaciones de cooperación solidaria durante una situación de emergencia constituye con frecuencia un desafío excesivo a causa de la corta duración del compromiso y lo incierto de las circunstancias. Con todo, tienen entonces aplicación los valores y principios subyacentes a este tipo de relación, y la fase de reconstrucción permite a veces aplicar con mayor firmeza estos valores y principios.

Ejemplos positivos tomados de África y América Latina

La crisis de refugiados en la Región de los Grandes Lagos

Existen varios ejemplos positivos de cooperación solidaria en la Confederación Caritas, que tuvieron su origen en la colaboración nacida a raíz de operativos de emergencia. Durante la crisis de los refugiados en Los Grandes Lagos (1994 – 1996), la colaboración que se produjo entre los miembros de Caritas locales y foráneas fue vista como una experiencia positiva por Caritas Congo, ya que las relaciones de trabajo asumieron gradualmente los siguientes aspectos:

- Los representantes de las Caritas local y extranjera trabajaron como un equipo;
- Las premisas de la Caritas local fueron admitidas como base para trabajo;
- Las destrezas locales fueron valoradas y afirmadas durante el trabajo;
- Fueron acordados los principios de cooperación solidaria;
- Quienes representaban a la Caritas foránea poseían sensibilidad cultural y conocimientos básicos sobre la Iglesia católica;
- Hubo un diálogo y flujo de información honesto y franco;
- Fue apreciado el trabajo de la Caritas local;
- Se planificaron medidas apropiadas para continuar la labor.

Honduras

Caritas Honduras, en sus niveles parroquial, diocesano y nacional, tomó parte en un taller sobre cooperación solidaria organizado por la región latinoamericana en Quito, Ecuador, en 1995. Los participantes analizaron los principales aspectos de este tipo de relación en Caritas, así como los roles que corresponden a los diferentes niveles de la Organización. Como consecuencia del Taller, Caritas Honduras dio inicio a un proceso de planificación estratégica con sus organizaciones diocesanas, y su Caritas contraparte fue invitada a acompañar el proceso. Como conclusión, se llegó a determinar la visión y misión, lo cual ayudó a definir atribuciones, líneas de acción y estrategias para Caritas al interior de la sociedad civil. Cuando se desencadenó el Huracán Mitch en octubre de 1998, Caritas Honduras estaba preparada para responder en forma certera y consistente, ya que tenía claro el papel que correspondía a la Iglesia y las responsabilidades del Estado y de los otros actores. Esto produjo confianza entre donantes y colaboradores.



El Salvador

Caritas El Salvador tuvo sentimientos mezclados cuando se estableció una agencia de enlace para el trabajo de emergencia después del Huracán Mitch. No estaba claro el papel de esta agencia, la cual fue vista, en parte, como una interferencia. Sin embargo, las fases de emergencia y reconstrucción dieron lugar a una serie de experiencias positivas, con las que las débiles estructuras locales se fortalecieron. Cuando sobrevino el terremoto del 2001, Caritas El Salvador era ya suficientemente competente como para manejar el trabajo en la emergencia y el período de reconstrucción prescindiendo de la agencia de enlace. Los colaboradores le demostraron respeto y confianza, y las relaciones han seguido desenvolviéndose sobre la base de estos valores.

Desafíos para una cooperación en situaciones de emergencia

La cooperación entre una Caritas local y otra foránea durante situaciones de emergencia ofrecen frecuentemente retos especiales. Es normal que se hable de lo siguiente:

- Falta de coordinación entre las dos organizaciones;
- Surgimiento de estructuras paralelas;
- La Caritas foránea asume el control del proceso;
- Subestima de las destrezas locales, e inadecuada utilización de los recursos humanos locales;
- Falta de sensibilidad y conocimiento de la Iglesia y la cultura locales;
- Pocas destrezas y capacidades locales;
- Estructuras locales frágiles;
- Roles y atribuciones poco claros;
- Falta de apertura, respecto y transparencia;

- La red local Caritas queda con frecuencia desprovista de estructuras inapropiadas para el futuro.

Para establecer relaciones asociativas durante una situación de emergencia, las organizaciones involucradas deben reunirse periódicamente para precisar asuntos tales como la coordinación, el trabajo conjunto, cuáles van a ser los roles y responsabilidades de cada una, cuáles los valores y principios esenciales y los desafíos a los que se van a enfrentar; deben elaborar un convenio. Tal documento podría ser un acta de intenciones que describa estos aspectos así como las estrategias de salida y mecanismos de durabilidad. Una versión simplificada de los elementos de un *acta de intenciones* (véase cap. 7.4) podría servir de base.

Estructuras de apoyo de Caritas Internationalis

Caritas Internationalis ha establecido nuevos mecanismos de coordinación para hacer frente a emergencias de envergadura. Dentro de las 48 horas siguientes, CI es capaz de armar un Equipo de Apoyo a la Respuesta de Emergencia (ERST), un equipo para atender emergencias, que ayudará a la Caritas local para que ésta lance un llamado abierto a toda la familia Caritas durante la primera y aguda fase del desastre. Tanto la Caritas como la Iglesia del lugar se encuentran involucradas en este mecanismo en forma permanente. En la etapa posterior a la emergencia, la Caritas local puede optar por la ayuda de un equipo solidario, un Equipo Solidario para la Cooperación en Emergencias (STEP), que le ayudará a capacitarse y poder así mantener sus programas de acción ya iniciados. Este tipo de mecanismos funcionan, en la medida de lo posible, de acuerdo a los valores y principios de la cooperación solidaria.

Valores y principios básicos de la cooperación solidaria

Los valores y principios esenciales en situaciones de emergencia son:

- La solidaridad y la obligación moral de salvar vidas;
- La apertura, transparencia, honestidad, responsabilidad, sinceridad y buena comunicación;
- Espíritu de servicio y profesionalismo;
- El respeto, la sensibilidad cultural y el conocimiento de la dimensión religiosa;
- La subsidiariedad, la utilización de los recursos, conocimientos y red locales; la claridad acerca de

los distintos roles y responsabilidades;

- La autonomía local y responsabilidad conjunta;
- La promoción;
- La capacitación y fortalecimiento institucional.

Las organizaciones Caritas colaboradores deberían enviar como representantes a personas maduras, con sensibilidad y conocimientos suficientes de la cultura y valores locales, especialmente de los valores religiosos. Además de su experiencia técnica, ellas deben ser conocedoras de la espiritualidad de Caritas y los valores inherentes a la cooperación solidaria.

Un estudio de un caso

A cierto miembro de una Caritas africana se le solicitó que elaborara 10 distintos informes para 10 diferentes colaboradores, ya que cada uno utilizaba un tipo especial de formulario por más que pertenecieran a la misma Confederación Caritas.

Sugerencia:

Que los colaboradores utilicen un formato único para los informes, el cual sea susceptible de informaciones adicionales para los donantes o quienes las soliciten.

Sostenibilidad y estrategia de salida

Cuando la emergencia o el programa de reconstrucción terminó, sucede a veces que la Caritas local queda con estructuras que no puede mantener por mucho tiempo. Como consecuencia, los miembros de la Caritas foránea involucrados en la etapa de emergencia deberían planificar una estrategia de salida capaz de fortalecer en breve tiempo a la Caritas local. Tal vez incluso será necesario un acompañamiento y cooperación posteriores con base en el fortalecimiento institucional y otros programas.

Caritas pretende tener una voz en los debates públicos para influir en los responsables de la política en los niveles nacional, regional y global.

Valores y principios de la cooperación solidaria presentes en la incidencia

Para que la incidencia sea exitosa es preciso aplicar los valores y principios de la cooperación solidaria.

Profesionalismo

El trabajo de incidencia requiere habilidad y un alto grado de profesionalismo. Tanto las Caritas del Norte como las del Sur necesitan desarrollar sus capacidades en este campo.

Sinceridad

La cooperación en las campañas de incidencia reposan sobre las relaciones ya existentes de cooperación solidaria. Éstas suponen respeto, sinceridad y conocimiento de la realidad propia y ajena.

9. Cooperación solidaria en la incidencia

Motivos para la incidencia

La incidencia es uno de los cuatro objetivos estratégicos de la Confederación Caritas. A través de ella,



Autonomía local

La Iglesia local tiene autonomía sobre las actividades de incidencia que se lleven a cabo en su territorio, y también sobre las de dominio internacional, cuando se trata de temas y asuntos que están siendo envidados. La organización colaboradora de Caritas seguirá la norma de Caritas Internationalis de no iniciar actividades de incidencia relacionadas con un país específico sin licencia y la participación activa de la Iglesia y la Caritas locales.

El papel que le corresponde a la Caritas extranjera

es el de la ayuda financiera al trabajo de incidencia del país en cuestión, ofrecer capacitación cuando sea oportuno y hacer incidencia en su propio país y hacia fuera cuando sea invitada a hacerlo por la Iglesia local.

Trabajar con cuantos manifiesten buena voluntad

Un buen trabajo de incidencia requiere la cooperación con un amplio espectro de organizaciones y actores de la red Caritas, así como trabajar en sociedad con quienes tengan sentido ecuménico o laical siempre que compartan el análisis de Caritas.

Acciones de cabildeo a favor de un Timor Oriental libre

Durante más de veinte años, organizaciones Caritas, comisiones de Justicia y Paz de varios países y otras organizaciones creyentes realizaron labores de cabildeo junto al obispo Belo a favor del pueblo oprimido de Timor Oriental. Son muchos los que piensan que estas actividades fueron cruciales para conseguir que Timor Oriental se convirtiera en la nación de más reciente independencia el 20 de mayo del 2002.

Este capítulo ha sido escrito sobre la base del informe de: Gibbs, Sara y Ajulu, Deborah. "The Role of the Church in Advocacy" INTRAC OPS No. 3, marzo 1999.

10. Ser representante en otro país

Introducción

Algunos miembros de Caritas son representantes en otro país junto a la Caritas local. Para unos pocos, éste ha sido el modo como han manifestado históricamente su solidaridad con los pobres y marginados. Para otros, se trata de una labor distinta llevada a cabo por razones de visibilidad, la necesidad de hacer un mejor seguimiento, el deseo de ayudar en la capacitación a una Caritas local o la correspondencia a una solicitud formulada por los donantes. En algunos países, esta representación responde al expreso deseo de la conferencia episcopal o la organización Caritas del lugar. Pero hay quienes no se encuadran en estas situaciones, y, entonces, a veces estallan discrepancias entre los miembros.

Distintas relaciones y orientaciones en el trabajo

Existen tres escenarios principales:

- *Asociación con Caritas nacional y diocesana*

La Caritas extranjera acompaña a la red local Caritas en una relación asociativa que abarca también el ámbito nacional. La cooperación es coordinada mediante proyectos zonales o regionales y con otros colaboradores. La red local Caritas es la socia principal, y las relaciones de trabajo con otras organizaciones no suponen una competencia para ella.

- *Asociación con una Caritas diocesana*

La Caritas foránea trabaja directamente con la Caritas diocesana, y no tiene un diálogo efectivo o coordinaciones en el plano nacional. Esta cooperación con la Caritas diocesana o parroquial puede incluir capacitaciones y medidas conducentes al fortalecimiento institucional.

- *Asociación con ONGs locales*

La Caritas extranjera trabaja principalmente a través, o exclusivamente con otras ONGs locales que tienen poca o ninguna relación con la Caritas local.

Cómo puede sentirse una Caritas local frente a los representantes

Según las circunstancias, la red local Caritas puede tener estos diferentes sentimientos ante los representantes:

- Son recibidos, pues le ayudan;
- Son bien recibidos por una de las Caritas diocesanas, pero no mantienen contacto con la oficina nacional, lo cual es causa de resentimientos y recelos;
- La Caritas foránea seduce, sin advertirlo, al per-

sonal competente de la Caritas local, pues ofrece sueldos más altos.

En caso de que Caritas tuviera que poner un representante en otro país, debe tener en cuenta los criterios establecidos para tales representaciones (Véase *Principios guía de la cooperación solidaria de Caritas*)

Acta de intenciones

Habría que elaborar conjuntamente un *acta de intenciones*, en la que se especifiquen las misiones, valores, objetivos, líneas de acción y métodos de ambas organizaciones, y también la manera como se van a relacionar las dos.

Representantes en otro país: Catholic Relief Services y Caritas Malawi

Catholic Relief Services (CRS, un miembro de Caritas de EE.UU.) se hizo presente en Malawi en 1998 a invitación de la Conferencia Episcopal de Malawi. Caritas Malawi fue designada por dicha Conferencia para que fuera la colaboradora preferencial de CRS. Se trazó un plan de desarrollo para hacer frente a los problemas de inseguridad alimentaria. Antes de que el Plan se pusiera en ejecución, los obispos de Malawi solicitaron que se firmara un *acta de intenciones* entre Caritas Malawi y CRS, de modo que quedaran bien definidos las atribuciones y responsabilidades de cada organización. Por aquellos tiempos, esta manera de hacer las cosas era inusual para los programas que CRS desarrollaba en un país.

Caritas Malawi presentó un primer borrador del acta. CRS respondió, pero hubo malentendidos y dificultades que impidieron progresar en la elaboración del acta por más de un año. Entonces, CRS propuso que Caritas Malawi buscara la ayuda de un facilitador de fuera para hacer posible el proceso de asociación. Se concretó en un retiro de dos días con presencia de aliados clave de ambas partes. Caritas Malawi estaba preocupada por precisar el papel de CRS en la ejecución del plan. Le parecía que CRS estaba montando una estructura paralela en lugar de construir capacidades al interior de la ya instalada Caritas local. Pero CRS creía estar ya ayudando a construir las Caritas Malawi. También tenía la impresión de que esta organización miraba a CRS como una entidad financiera, no como a un colaborador que posee capacidades técnicas complementarias como para mejorar la programación.

Durante el retiro, se dio inicio a la tarea de elaborar un acta aceptable para las dos organizaciones. Eligieron una Comisión de Trabajo para continuar la labor y, una vez listo, enviaron el borrador a los interesados para que emitieran sus observaciones. Esto hizo que necesitaran una jornada adicional de trabajo. Los resultados del diálogo se vertieron en un nuevo borrador que fue sometido a la aprobación. Los obispos de Malawi y CRS aprobaron el acta en el 2000, dos años después de iniciado el proceso.

→



Ambas instituciones reconocieron la importancia de haberse dado tiempo para trabajar las líneas directrices de una efectiva asociación que definiera claramente los roles y responsabilidades de cada colaborador. Las relaciones entre CRS y Caritas Malawi son un caso especial, pues surgieron a partir de la necesidad, expresada por ambas organizaciones, de delinear las modalidades de una cooperación solidaria, más que de la necesidad de ejecutar juntas un proyecto.

11. Estructuras y mecanismos de Caritas que favorecen la cooperación solidaria

Foros regionales sobre asociatividad

Los foros regionales están pensados para promover el diálogo entre los miembros de una región particular con el objetivo de fijar las agendas según las prioridades de la región y fortalecer la coordinación regional y sub-regional. En cada foro debería reservarse un tiempo para un encuentro sobre relaciones asociativas al que los colaboradores fueran invitados a escuchar, compartir y dialogar con los miembros de la región acerca de temas relacionados con la cooperación solidaria.

La región latinoamericana y el Caribe, América Central, Panamá y México - CISA

Los miembros de Caritas de Centroamérica y México, aparte de otros colaboradores interesados de fuera de la sub-región, han creado una instancia para alentar y coordinar la cooperación internacional. Este foro se llama Coordinadora Internacional de Seguimiento y Acompañamiento (CISA).

Los fines que persigue CISA son:

- Optar por procesos transformadores mediante el acompañamiento de los marginados y los pobres que se hacen responsables de su propio desarrollo. Esto significa condenar las estructuras del pecado social, luchar por la erradicación de las causas estructurales de la injusticia y manifestarse a favor de la transformación social
- Acompañar al pueblo en sus luchas para recupe-

rar y reafirmar su propia identidad y para defender los derechos humanos, civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y ecológicos de todas las personas.

- Lograr, mediante diversas iniciativas de corta y larga duración, el desarrollo integral de los pobres y marginados fundándose en la justicia social, la solidaridad cristiana y la conciencia cívica.

CISA realiza sus tareas adaptándose a las organizaciones miembro, en total consonancia con los principios de subsidiariedad y los demás valores y principios de la cooperación solidaria.

La sub-región AMECEA

Esta sub-región de África ha montado una estructura muy semejante a la de CISA. Su objetivo principal es el de mejorar las relaciones asociativas y la capacitación para así fortalecer las Caritas diocesanas y la nacional; trata también de promover y coordinar las actividades y el análisis en la sub-región. Al igual que CISA, AMECEA organiza periódicamente foros sobre cooperación solidaria, donde los miembros y los colaboradores pueden dialogar y reflexionar acerca de dicha relación, su práctica en la sub-región, y aunar iniciativas a favor de la promoción de la justicia y los cambios sociales.

Cooperación solidaria en Asia para el desarrollo humano (APHD)

Casi todas las organizaciones Caritas en Asia son miembros de la APHD, una organización católica cuyos miembros son asiáticos y no asiáticos que trabajan juntos como colaboradores. Una característi-

ca de la APHD es que todos sus integrantes depositan los fondos en común para que puedan ser utilizados en programas escogidos por todos los miembros. Hay también una fuerte insistencia en el aprendizaje a partir de experiencias compartidas, capacitaciones conjuntas, la participación en la evaluación de los programas ejecutados en el país, así como en la revisión institucional, la planificación estratégica, consultas diversas y el diálogo. Últimamente, APHD se ocupa, más que de proyectos, de programas, planificación estratégica e incidencia.

Relaciones Sur-Sur

La cooperación solidaria entre los miembros de Caritas en el Sur es una expresión de solidaridad y mutuo fortalecimiento. Estas relaciones se fundan en una experiencia compartida, la construcción conjunta de capacidades, intercambios de materiales educativos y personal, el análisis y la reflexión contextuales realizados en común, el seguimiento a los trabajadores migrantes, los recursos humanos y financieros compartidos. Todo esto contribuye a robustecer la autonomía e identidad de Caritas como una dimensión socio-pastoral de la iglesia local, y ayuda también a preservar los valores culturales de la zona. Los foros sobre cooperación solidaria mencionados ya más arriba constituyen herramientas importantes para la promoción de asociaciones Sur-Sur.

Grupos por países

Los grupos organizados en un país, integrados por la red local Caritas en un país y sus colaboradores, han resultado un medio eficaz para fomentar y coordinar la cooperación solidaria. Se han formados grupos de este tipo en Colombia, Sri Lanka, Timor Oriental y Eritrea, entre otros lugares.

Cooperación Norte-Norte

Los grupos por países pueden ser interesantes para coordinar el acompañamiento de una organización de Caritas colaboradora. Como la cooperación solidaria lleva consigo una inversión considerable de

tiempo para mantener una buena comunicación y compromiso auténtico, puede resultar útil para el colaborador financiero trabajar con la mediación de algunos colaboradores que hagan el acompañamiento. En el foro de Oceanía del 2002, aparecieron claramente las dificultades que debe encarar la región para encontrar colaboradores en Europa a causa de la lejanía. Por esta razón, Caritas Nueva Zelanda y Caritas Australia, organizaciones integrantes de la región, pueden funcionar como un solo colaborador principal que acompañe a la Caritas local, y así conformar una asociación Norte-Norte con las Caritas del Norte interesadas en ayudar, pero geográficamente demasiado lejanas para acompañar. Cuando se decide este tipo de cooperación, es importante dejar bien claras las atribuciones que corresponden a cada organización Caritas involucrada.

12. Mediación y arbitraje

(Tomado de Principios guía de la cooperación solidaria de Caritas - Resolución de conflictos):

“Si no pudiéramos resolver una controversia que afecte negativamente nuestras relaciones de trabajo, podríamos llamar de común acuerdo a una tercera parte, para que ayude a encontrar una solución aceptable para ambas partes. Este proceso se guiará por la Doctrina social de la Iglesia y los Principios guía de la cooperación solidaria de Caritas, utilizando los mecanismos de mediación y arbitraje conformes a los Estatutos y Reglamento Interno de CI.”

Con referencia al análisis y manejo de los conflictos, véase *Caja de Herramientas, Herramientas 3 y 4.*

La mediación

Recurrir a un mediador o facilitador cuando se ha quebrado la comunicación entre colaboradores es una decisión madura. Analizar con seriedad los problemas y sostener un diálogo franco y respetuoso sobre los temas que se encuentran en cuestión son



indicadores de un proceso en marcha. Cuando se entablan relaciones surgen los conflictos. Es importante que el mediador o facilitador sea una persona confiable para ambas partes. El proceso debe comenzar por la clarificación del tema que se discute, y hay que establecer las reglas para el diálogo y el análisis.

El arbitraje

Corresponde a los colaboradores la decisión de llevar a arbitraje un conflicto para resolverlo. Normalmente se comienza por el nivel regional. Ambas partes fijarán cuál es el mandato y los procedimientos en este arbitraje. Si resultare insatisfactorio, el caso podrá ser elevado al Buró de Caritas Internationalis o al Consejo Ejecutivo en el nivel global. Es la última instancia.

La mediación y el arbitraje se harán en consonancia con las Reglas y Estatutos de la Confederación y según los criterios de la Doctrina social de la Iglesia, el Plan estratégico de Caritas Internationalis y los *Principios guía de la cooperación solidaria de Caritas*.

13. Indicaciones finales

En este Manual hemos intentado proporcionar a los miembros de Caritas una visión y conocimientos acerca de la manera como pueden establecerse y mantenerse auténticas relaciones de cooperación solidaria en Caritas en un mundo

globalizado y cambiante que exige una constante renovación de habilidades y competencias. La filosofía de la cooperación solidaria ofrece a la Confederación Caritas enormes oportunidades, y proporciona el mejor modelo para que sus miembros se conviertan en actores eficientes y eficaces de una transformación y justicia sociales. El desarrollo de relaciones de cooperación solidaria es un proceso de larga duración y que tiene su fundamento en una visión compartida.

Este manual pone de manifiesto cómo los valores y principios fundamentales de la cooperación solidaria pueden ser transversales a todas las relaciones de trabajo. Los lineamientos de cooperación solidaria de Caritas no deben ser sentidos como una “camisa de fuerza”, sino más bien como elementos que permiten la conformación de asociaciones específicas, adaptadas a la realidad local de cada organización.

Deseamos expresar nuestra gratitud a los coordinadores regionales, a los directivos y al personal de Caritas de numerosas organizaciones miembro por haber contribuido en la producción de este manual de Cooperación Solidaria de Caritas.



TERCERA PARTE



Principios
guía

La Cooperación Solidaria en Caritas



Aprobado en la sesión 84 del Comité Ejecutivo de Caritas Internationalis (CoEj), Roma 19-21 nov. 2002. *Principios guía de la cooperación solidaria de Caritas.*

14 Principios guía de la cooperación solidaria de Caritas

1. Preámbulo

Nosotros, miembros de la Confederación Caritas, nos comprometemos a construir nuestras relaciones de trabajo basándonos en los valores y principios comprendidos en estos **Principios guía de la cooperación solidaria de Caritas**. Reconocemos que la cooperación solidaria, basada en estos valores, es la mejor manera de realizar todo nuestro potencial como Confederación de organizaciones católicas, que trabajan por la solidaridad y la justicia social en el mundo.

Sostenemos la visión común expresada en el Plan Estratégico de Caritas Internationalis:

Queremos una civilización del amor que sea reflejo del Reino de Dios, donde prevalezcan la justicia, la paz, la verdad, la libertad y la solidaridad, donde la dignidad de la persona humana, hecha a imagen de Dios sea lo más importante, donde no exista la pobreza que deshumaniza, sino que todos compartan los bienes de la tierra, donde se respete y cuide todo lo creado, por el bien común de las generaciones futuras, donde todas las personas, sobre todo las marginadas, oprimidas y excluidas, encuentren esperanza y sean capacitadas para llegar a la plenitud de su humanidad como parte de una comunidad global.

2. Relaciones de trabajo

Reconocemos que diferentes contextos exigen diferentes tipos de relaciones de trabajo que pueden no cumplir siempre los criterios de una auténtica cooperación solidaria. Sin embargo, afirmamos que todas las relaciones de un miembro de la Confede-



ración Caritas deberían ser conformes a los altísimos principios de la ética cristiana y esforzarse por aplicar los valores básicos de la cooperación solidaria.

3. ¿Qué es la cooperación solidaria de Caritas?

La idea que tiene Caritas de la cooperación solidaria está arraigada en su fe católica. La cooperación solidaria en la Confederación Caritas es una alianza que manifiesta la solidaridad entre los miembros de las iglesias locales, que reconoce a todos los hombres y mujeres como parte de una comunidad global interdependiente, y se compromete con la justicia social y la opción preferencial por los pobres.

La auténtica cooperación solidaria de Caritas significa un compromiso a largo plazo para acordar objetivos, que se basen en valores, estrategias e información compartidos. Se caracteriza por la asimilación y planificación conjuntas, el acompañamiento, la transparencia y responsabilidad de ambas partes, y por una genuina apertura y sensibilidad frente a las necesidades, sentimientos, competencias, experiencias y sabiduría de los demás. Se basa en el respeto mutuo, la confianza y la buena voluntad. Una cooperación solidaria eficaz promueve la solidaridad entre las organizaciones miembros, con otras organizaciones que compartan nuestra visión, así como con las comunidades y personas con quienes trabajamos. La cooperación solidaria tiene como meta provocar un impacto positivo en las vidas de las personas a quienes servimos.

4. Nuestro compromiso

Reafirmamos nuestro compromiso para hacer que los siguientes valores y principios de la cooperación solidaria, derivados del Evangelio, la doctrina social de la Iglesia y nuestra experiencia en Caritas, sean los que guíen nuestras relaciones de trabajo. Estos valores y principios conforman tanto nuestra visión como nuestro modo de trabajar.

Valores y principios esenciales de la cooperación solidaria de Caritas derivados de la doctrina social de la Iglesia

Dignidad de la persona humana

Nos esforzaremos por ensalzar y defender siempre la dignidad de la persona humana. Nos guiará el impacto de nuestras acciones en la dignidad de la persona humana. Además nos preguntaremos de qué modo la dignidad de todas las personas se realiza y expresa en las estructuras sociales y económicas.

Paridad entre hombres y mujeres

Las mujeres y los hombres aportan su contribución propia a nuestro mundo, juntos dan plena realización a lo verdaderamente humano. Si existe un desequilibrio en la participación de hombres y mujeres, se empobrecen nuestro trabajo y nuestras relaciones. En nuestras organizaciones Caritas, cooperaciones solidarias y todo nuestro trabajo, incluyendo las estructuras decisorias, nos comprometemos a facilitar la plena participación de las mujeres.

Justicia social

El Reino de Dios se basa en la justicia y el amor. Las actividades de Caritas quieren potenciar la habilitación de los pobres y transformar la sociedad en una civilización del amor. La doctrina social de la Iglesia nos exhorta a ser promotores y facilitadores de la solidaridad, la paz y la justicia social.

La opción preferencial por los pobres

Nos hemos comprometido a combatir la pobreza que deshumaniza, que despoja a las personas de su dignidad y humanidad. Las Sagradas Escrituras son nuestra guía en el trabajo por la liberación de los oprimidos y la división igualitaria de los bienes de la tierra, ayudando a los marginados a ser responsables de su propia liberación y desarrollo. Asumimos la causa de los pobres como propia, colocándonos a su lado.

Solidaridad

Frutos de la solidaridad son la paz, la justicia y el desarrollo humano. Nuestra misión es acrecentar la solidaridad con los pobres, entre las personas y las comunidades. A través

de la solidaridad, expresamos una firme determinación y compromiso por el bien común. La solidaridad es el valor que nos une en la visión común de establecer un mundo

en el que todos los seres humanos reciban lo que justamente les pertenece como hijos e hijas de Dios. La solidaridad es un valor inherente a las organizaciones eclesiales que es también compartido por muchas estructuras no eclesiales. Esto permite a Caritas ser completa y auténticamente católica, al trabajar con quienes comparten esta visión pero quizá no la fe cristiana que es su fuente.

Subsidiariedad

En el modo de trabajar de Caritas, son fundamentales la promoción y el fortalecimiento de las Caritas nacionales, diocesanas y parroquiales; de la misma manera, la gestión de los proyectos y procesos de desarrollo se debe encomendar a las personas que trabajan en el ámbito local.

De qué modo estos valores esenciales de la cooperación solidaria influyen en nuestra visión de Caritas y nuestro modo de trabajar

Desarrollo integral de la persona humana

Para Caritas, el desarrollo se basa en una concepción cristiana y holística de la persona humana, y por ello abarca aspectos humanos, espirituales y económicos. Nos esforzamos por el desarrollo integral de la persona en su plenitud, y por transformar los sistemas sociales injustos.

Participación

La participación es una expresión de la dignidad humana e implica una responsabilidad compartida por

la comunidad humana. Caritas está comprometida en procesos de desarrollo que dan prioridad a la participación activa, como fundamento de una sociedad democrática y completa.

Durabilidad y autosuficiencia

Buscaremos incrementar la durabilidad y autosuficiencia, reduciendo conscientemente la dependencia negativa. Nuestras relaciones pretenden fortalecer la autonomía y capacidad de ambas partes, así como fortalecer las relaciones con nuestros propios miembros.

Colaboración para lograr impacto

Creemos que la colaboración construida sobre el ideal de los valores y principios de la cooperación solidaria ofrezca la mejor posibilidad para provocar un auténtico impacto en las causas fundamentales de la pobreza. Mediante la colaboración, actuamos con los marginados en su demanda de justicia, derechos humanos, dignidad, libertad y reconciliación, y trabajamos juntos en compromisos a largo plazo. Además, a través de la colaboración con las organizaciones creadas en las comunidades locales o arraigadas en otras confesiones, creamos lazos en los que compartimos los valores y la acción y ello significa una visión de una sociedad completa y justa.

Habilitación

Nuestra meta es ayudar a las personas a desarrollar y realizar toda su potencialidad, con el fin de que puedan controlar y utilizar eficazmente sus recursos locales, y satisfacer así sus propias necesidades. Queremos, a través del desarrollo y habilitación integral, promover comunidades locales activas y fuertes, donde los miembros jueguen un rol importante en la sociedad. Reconocemos el lugar importante que ocupa la Iglesia local como actor de la sociedad.

Propiedad local y responsabilidad conjunta

Reconocemos la mutua autonomía y propiedad de sus procesos de desarrollo y planificación estratégica. Son ellos quienes deben tomar las decisiones

sobre los ámbitos de trabajo y determinar la agenda final. En la medida en que los acompañamos, nosotros somos copropietarios y corresponsables de los programas y resultados. Cuando hayamos creado una confianza mutua, nos invitaremos unos a otros a influir en las tomas de decisiones institucionales y el comportamiento de nuestras organizaciones.

5. De qué modo trabajamos juntos

Nosotros, como organizaciones miembros de Caritas, comprometidas en nuestra visión de la cooperación, nos esforzaremos por manifestar estos valores en el modo de trabajar juntos.

Los valores organizativos de la cooperación solidaria Caritas

Una cultura que aprende

Queremos ser organizaciones abiertas al aprendizaje, porque ello nos permite trabajar con eficacia y alcanzar nuestras metas, leyendo los signos de los tiempos, reconociendo la continua necesidad de potenciar nuestras capacidades y las de los pobres. De este modo, podemos aprender de la vida, responder a nuevos retos, y seguir siendo testimonios fieles y actores, esforzándonos por conseguir el bien común global en el mundo contemporáneo, que cambia constantemente.

Custodia y profesionalidad

Ejerceremos la custodia de los recursos humanos, financieros y naturales que nos han sido confiados, para el beneficio de los pobres y en solidaridad con toda la creación. Nos comprometemos a luchar de modo transparente contra la corrupción, el nepotismo, la incompetencia y otras formas que impliquen la utilización inapropiada de los recursos. Reconocemos que la custodia está vinculada a la capacitación y el adiestramiento.

Respeto, igualdad y reciprocidad

Construiremos nuestras relaciones de trabajo basadas en la buena voluntad y el diálogo, buscando

que el respeto, la igualdad y la reciprocidad impregnen todas nuestras relaciones. Queremos conocer los antecedentes contextuales e históricos de los demás, sus miembros, sus relaciones y vínculos. Pasamos tiempo juntos para aprender y valorar la cultura y experiencia recíprocas.

Transparencia, apertura, honradez, responsabilidad y confianza

Nuestra cooperación se funda en la transparencia, la responsabilidad mutua, la apertura y la honradez; reconocemos estos valores como fundamento y condiciones previas para el fortalecimiento de nuestras relaciones. Si ponemos en práctica estos valores construimos también la confianza.

Implicaciones para los miembros de Caritas Internationalis

Autonomía y obligaciones

Los miembros de Caritas se esfuerzan por conseguir un equilibrio entre la propia autonomía y las obligaciones que resultan de la pertenencia a la Confederación Caritas.

Este equilibrio se expresa en las relaciones de trabajo e iniciativas que cada miembro adopta, tanto adaptando sus propias organizaciones y colaboradores, como reconociendo las implicaciones de pertenecer a una red más amplia. Como miembros de Caritas Internationalis, vinculados a las estructuras de la iglesia local, nos comprometemos a:

- promover relaciones de cooperación solidaria;
- aplicar los valores y principios fundamentales de la cooperación solidaria en todas las relaciones de trabajo;
- promover la planificación estratégica, el desarrollo de la organización y la capacitación;
- practicar la doctrina social católica.

La representación en otro país y la integridad de la cooperación

La presencia de una organización miembro de Caritas Internationalis en otro país puede crear retos



a la cooperación solidaria. Estamos firmemente convencidos y determinados en afirmar que este tipo de representación debe potenciar la cooperación solidaria de Caritas y no disminuirla. Si una organización miembro de Caritas Internationalis necesita establecer una representación en otro país, su presencia se guiará por estos principios:

- la representación en otro país sólo se establecerá con el acuerdo de la Conferencia Episcopal local y en consultación con la Caritas nacional;
- la presencia en el país estará basada en la visión, misión, valores y principios, expresados en el plan estratégico de Caritas Internationalis;
- se establecerá un diálogo abierto y sincero con la Caritas nacional, orientado a la construcción de sólidas relaciones de trabajo, basadas en los valores y principios de la cooperación solidaria.
- el tipo de empeño del programa en el país será discutido previamente con la sede de la Caritas nacional y, si fuera pertinente, con los colaboradores locales no eclesiales, asegurando que los planes de la pastoral social nacional sean facilitados y no alterados, y que no se obstaculicen la política ni la posición de la iglesia local.

En este contexto de trabajo, se espera que:

- los representantes conozcan detalladamente los valores y principios de la cooperación solidaria de Caritas;
- establezcan y mantengan una coordinación estrecha con las estructuras nacionales, y enlaces con las estructuras de la zona y la región;
- se dará espacio siempre que sea posible a las demandas de la Caritas local, respecto a programas de capacitación y fortalecimiento de la organización.

Trabajar con colaboradores que no pertenezcan a la red Caritas

Muchos miembros de Caritas valoran la familia Caritas como colaboradores prioritarios pero también trabajan con otras organizaciones, con el mismo espíritu de cooperación solidaria. En el desarrollo de estas relaciones de cooperación, las organizaciones

Caritas asumen los siguientes compromisos:

- Trabajar respetando los valores y cultura propios de otras organizaciones.
- Exponer claramente a estos colaboradores los valores y principios que sostienen la visión de las organizaciones Caritas, indicando claramente cualquier implicación de ellos derivada.

Resolución de conflictos

Si no pudiéramos resolver una controversia que afecte negativamente nuestras relaciones de trabajo, podríamos llamar de común acuerdo a una tercera parte, para que ayude a encontrar una solución aceptable para ambas partes. Este proceso se guiará por la doctrina social de la Iglesia y los *Principios guía de la cooperación solidaria de Caritas*, utilizando los mecanismos de mediación y arbitraje conformes a los Estatutos y reglamento Interno de CI.

6. Compromiso

Nosotros, miembros de la Confederación Caritas, nos comprometemos a integrar estos valores y principios de la cooperación solidaria en todos nuestros planes y métodos de trabajo a beneficio de los marginados y oprimidos a quienes queremos servir.

15. Caja de herramientas de la cooperación solidaria

Con esta sección se pretende entregar a los miembros herramientas útiles para armar o mantener las relaciones de cooperación solidaria .

15.1 - Herramienta 1 - Indagación apreciativa

Adaptación de: Catholic Relief Services (CRS) The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue. Páginas 14-20.

Introducción

La cooperación solidaria constituye un proceso que precisa tiempo, experiencia y dedicación por parte de las organizaciones involucradas. La *Indagación*

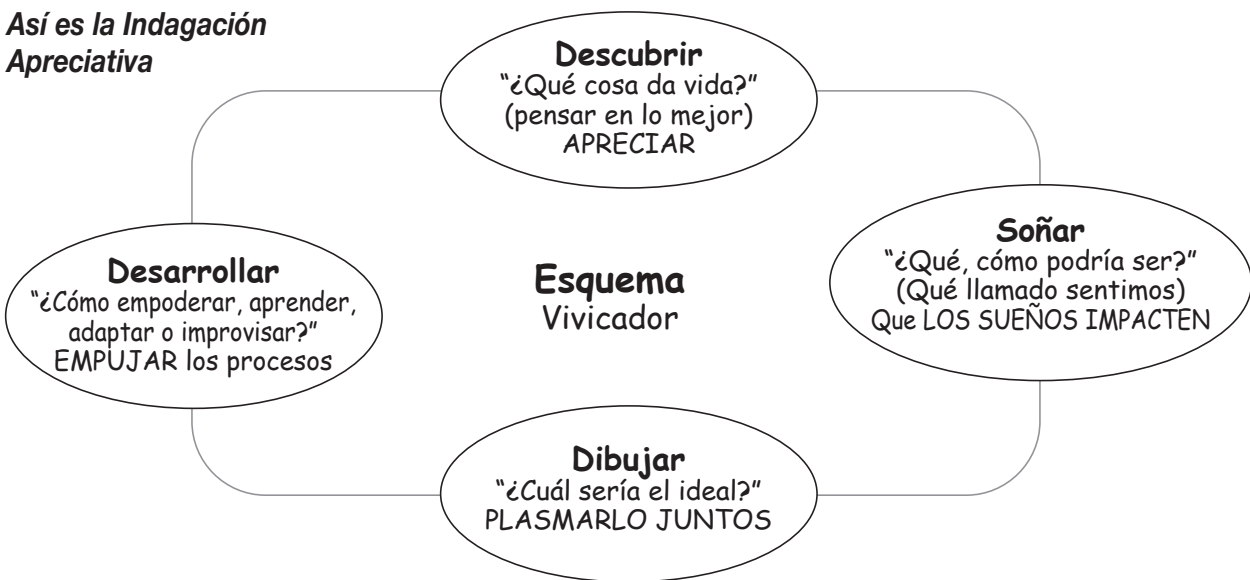
Apreciativa consiste en una metodología apta para comenzar este proceso a partir de relaciones nuevas o ya existentes.

La *Indagaciónpreciativa* es una técnica para descubrir, o bien evaluar, aquellos factores que permiten la vida en una organización, asociación o comunidad. Examinando esos factores en nuestras organizaciones y relaciones de trabajo, es posible lograr que ellas nos guíen en nuestro ulterior desarrollo. Como es un método para el cambio, la *Indagación* se diferencia de los modos convencionales utilizados para resolver problemas empresariales. En la resolución de problemas, se asume como presupuesto básico que las cosas equivocadas

deben ser identificadas y corregidas. Este proceso implica normalmente la identificación de los problemas, el análisis de sus causas, el hallazgo de las soluciones y la ejecución de un plan de acción.

La *Indagaciónpreciativa* es una manera de ver y estar en el mundo. Se basa en la creencia de que, cuando abrimos nuestras mentes y procesos sociales, mediante el diálogo, más amplio que nos sea posible, mantenido con el mayor número de personas a las que podamos acceder, alcanzamos el máximo de nuestro potencial. Aplicada de este modo, la *Indagaciónpreciativa* se convierte en modo de ser poderoso y afirmador de la vida para nuestra asociación y nuestras organizaciones.

Así es la Indagaciónpreciativa



La *Indagaciónpreciativa* utiliza un proceso para cambiar llamado *MODELO DE LAS 4-D*²: **1. Descubrir** aquello que da vida a la asociación, lo que sucede cuando la cooperación es óptima; **2. Soñar** sobre lo que podría ser, lo que el mundo pide que sea la asociación; **3. Dibujar**, diseñar cada cual formas creativas del ideal; **4. Desarrollar** estas formas mediante procesos prácticos progresivos.

Con todo, por más que hemos presentado este *MODELO DE LAS 4-D* como un buen método para aplicar la *Indagaciónpreciativa*, es importante que se entienda bien que, cuando cada grupo quiera hacer suyo el método de la *Indagación*, surgirán inevitablemente distintas variantes de – o, incluso, alternativas a – este *MODELO* propuesto. Una vez que se hayan incorporado bien los principios de la *Indagación*, las

² Las palabras clave que marcan las cuatro etapas del método comienzan por la letra **D** en inglés: Discovery, Dream, Design, Delivery.



organizaciones y asociaciones se volverán, sin duda alguna, más generadores y creativos, lo cual llevará a mayores innovaciones a la hora de utilizar la *Indagación* misma.

DESCUBRIR
Valor lo mejor
de "lo que ya es"

Lo central de la **etapa del descubrir** consiste en apreciar mejor lo que "ya existe". Esto se traduce en prestar atención a esos momentos de excepción en los que uno ha podido experimentar la cooperación solidaria en su forma más viva y eficaz. Para llegar a captar los factores únicos que hicieron posibles esos instantes cumbre, debemos hacer el esfuerzo deliberado de pasar por alto los déficit para indagar y aprender hasta de los mínimos ejemplos de buen desempeño, éxitos y satisfacciones. Que todos narren los pormenores de relación asociativa: una dirección inspirada, relaciones generadoras, tecnologías que hicieron el trabajo más liviano o mejores los servicios, estructuras que ayudaron a la innovación y la creatividad, planificaciones que incorporaban nuevas ideas, oportunidades para aprender, un impacto significativo en los beneficiarios, promoción de la justicia en la sociedad... Allí donde está vivo el aprecio y los interesados se unen en esta tarea de descubrir, crece la esperanza, organizaciones y asociaciones resultan enriquecidas.

La **etapa del divagar** (soñar) supone un desafío al status quo e imaginar una visión escogida para el futuro de la asociación. Es la etapa en la que todos los interesados en la organización se abocan a dialogar sobre las posibilidades que encierra la cooperación solidaria: sus potencialidades, atractivos, la contribución excepcional que puede aportar al bienestar de la humanidad. Para muchos, esta es la primera vez que son invitados a pensar grandes ideas y crear grandes posibilidades para sus asociaciones. Este es el aspecto que hace diferente el *Sondeo de Apreciación* de otras metodologías pensadas para elaborar una visión o planificar. Según van emergiendo imágenes sobre el futuro a partir los ejemplos de un pasado positivo, emergen también posibilidades que se van imponiendo precisamente porque se basan en extraordinarios momentos tomados de la historia de la organización. Los relatos de esos momentos únicos y gozosos se utilizan como brochazos de artista para trazar una imagen vibrante del futuro.

SOÑAR
El sueño de
"lo que podría ser"

Al soñar juntos en el impacto que desea tener la *Indagación Apreciativa*, y al imaginar relatos posibles que van aclarando visiones compartidas sobre el futuro de la organización, va surgiendo cuál es la visión del futuro más deseada por el grupo. Esta colección de declaraciones de posibilidad indicará con claridad la dirección que deben tomar todas las actividades de la cooperación solidaria.

DIBUJAR
Diálogo sobre
"lo que debería ser"

La **etapa del dibujar** incluye la creación o revisión de la arquitectura social de la cooperación solidaria con el fin de integrar los sueños en un plan de acción progresivo. Esto asegurará que todo lo referente a la cooperación solidaria refleje y responda a la visión compartida sobre el futuro de la asociación creada en la etapa anterior.

Ya se han suscitado posibilidades para la cooperación solidaria mediante cierto tipo de preguntas: ¿Qué estructuras se necesitan para que sean congruentes con nuestros sueños? ¿Qué clase de políticas nos ayudarán a hacer realidad nuestras esperanzas? ¿Cuál es la estrategia de cooperación, cómo formularla y llevarla a la práctica? Sobre todo, ¿son congruentes nuestras nuevas creaciones con los valores reflejados en nuestros relatos posibles? Así se crea una arquitectura social de la asociación. Así se ajusta la visión global y se garantiza que todo lo referente a la cooperación refleje y responda a lo soñado.

DESARROLLAR

La innovación de
"lo que será"

En la etapa final hay que hallar por qué caminos se podrán **Desarrollar** las nuevas imágenes del futuro, tanto las visiones globales de la etapa de los sueños como las actividades más específicas diseñadas en la etapa dedicada a dibujarlas. Es la hora de aprendizaje continuo, los ajustes y la improvisación; todo al servicio de los ideales compartidos. El impulso y potencial para la innovación acumulada para esta etapa es sumamente elevado. Todos aportan a la creación del futuro a causa de las imágenes positivas compartidas. La clave para mantener esta energía está en conseguir una "mirada apreciativa" hacia todos los sistemas, procedimientos y modos de trabajar en la asociación.

La etapa del Desarrollo no termina. Lo ideal es que nunca cese el diálogo continuo, que haya posibilidad de retomar y poner al día las discusiones y opiniones, además de realizar encuentros especialmente con los nuevos miembros asociados, se mantenga un alto grado de innovación y permanente aprendizaje. Se comprobará de este modo que analizar conduce al cambio.

Cómo superar el pasado

En los procesos de cooperación solidaria se sentirá con frecuencia la necesidad de superar las experiencias y prácticas del pasado que no fueron óptimas en sus relaciones de trabajo. Tratar sobre esas experiencias no ha de ser visto por los colaboradores como la ocasión para lamentarse, sino más bien como una oportunidad para aprovechar estos desafíos de sus relaciones con una visión prospectiva que permita avanzar. Una consideración cultural es la de si todos están dispuestos a tratar directamente acerca de temas personales. Habrá que adaptar los temas de acuerdo a las tradiciones locales.

A continuación sugerimos algunas preguntas para moderar el diálogo entre las personas interesadas en comenzar, procesar y completar asuntos no terminados del pasado. Las preguntas están pensadas para abarcar los dos niveles, personal e institucional. Elijan la que más se acomode a ustedes y a su colaborador.

- ¿Cuáles son (a) mis fortalezas y (b) las fortalezas clave de mi organización en esta cooperación?
- ¿Cuáles son las áreas en las que (a) yo podría pasar a ser un colaborador mucho más vigoroso, y (b) mi organización podría serlo?
- ¿Sobre qué temas (a) me han escuchado lamentarme más, y (b) han escuchado a mi organización lamentarse más?
- ¿Pueden decirme en qué (a) les he decepcionado yo más, y (b) en qué les ha decepcionado más mi organización?

Talleres sobre cooperación solidaria

En los talleres sobre cooperación solidaria que se inspiren en la metodología de la *Indagación Apreciativa*, la sesión dedicada a *superar el pasado* debe colocarse justo después de la sesión *Descubrir* dedicada a identificar las fortalezas y valorar lo mejor.

Para una información más amplia sobre la Indagación Apreciativa, consultar CRS Partnership Toolbox, del cual hemos tomado buena parte del contenido.

Foto: Carlos Reyes-Manzo



15.2 Herramienta 2 - Roles y Responsabilidades de Caritas en sus Distintos Niveles

FORO AMECEA SOBRE COOPERACIÓN SOLIDARIA - NAIROBI, MAYO DEL 2002 CLARIFICACIÓN DE DERECHOS, ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LA CARITAS LOCAL Y SU COLABORADOR AMECEA es una de las zonas de la región africana

	Derechos	Roles y responsabilidades
Parroquia	<ul style="list-style-type: none"> • De recibir asesoramiento y apoyo de Caritas nacional y diocesana para hallar las necesidades de aquellos a los que atiende • A tener claros los términos de referencia y disfrutar del servicio de un buen gobierno • De recibir varias sesiones de capacitación • A desarrollar mecanismos de autoayuda que faciliten el trabajo pastoral y social • Para acceder a los recursos diocesanos financieros y materiales • De obtener información sobre el uso de recursos y las actividades de Caritas • A fundamentar el trabajo en el desarrollo humano integral • De ser escuchado y respetado 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar las necesidades locales • Desarrollar planes estratégicos y animar a las comunidades locales • Brindar servicios a las comunidades • Recaudar fondos en la localidad y responder ante todos los colaboradores • Trabajar en red con otras organizaciones relevantes • Hacer campañas e incidencia en la parroquia en colaboración con otras organizaciones del gobierno y organizaciones no-gubernamentales • Organizar programas basados en las necesidades de la comunidad • Mostrarse dispuestos a ser evaluados • Levantar recursos locales que garanticen la sustentabilidad de los proyectos • Mantener el enlace y la comunicación con la oficina diocesana y otros actores
Diócesis	<ul style="list-style-type: none"> • Construir capacidades • Para influir en las políticas de Caritas nacional • Para participar en la planificación estratégica de la oficina nacional • Para recibir capacitación sobre desarrollo • Para recibir la parte correspondiente de los recursos • Para desarrollar los propios planes y buscar fuera ayuda para su ejecución • Para decidir si participa en programas de cualquier nivel • Para elegir si usa o no el nombre de Caritas 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar actividades socio-pastorales en la diócesis • Desarrollar planes diocesanos sobre la base de las necesidades parroquiales • Desarrollar planes de capacitación para acciones a favor de la parroquia • Intercambiar con los obispos información técnica • Facilitar/difundir programas de desarrollo e informar a la oficina parroquial • Realizar tareas de seguimiento y evaluación sobre sus actividades y las de la parroquia • Movilizar recursos • Ser responsable ante todos las personas particularmente afectadas • Facilitar y tomar parte en el intercambio y trabajo de redes en todos los niveles
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • A ejecutar el mandato e informar a los obispos (Confer. Episc.) sobre los asuntos de importancia • A estar bien informados sobre los compromisos de los colaboradores en el país • A ser respetados respecto a los planes nacionales de pastoral • A representar a la Conferencia Episcopal .De acceder a información sobre las actividades de colaboradores del Norte en el país • A recibir los informes de las diócesis • A tareas directivas en la formulación de políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar con los colaboradores planes y transferencias • Desarrollar planes estratégicos en colaboración con la diócesis y los colaboradores • Desarrollar líneas y políticas de acción socio-pastoral en nombre de la Conferencia Episcopal • Mantener lazos con la comunidad internacional relativos a las políticas y programas que afectan a los pobres • Facilitar programas nacionales de desarrollo y coordinar las actividades diocesanas • Participar en el seguimiento y evaluación de las oficinas nacional y diocesana

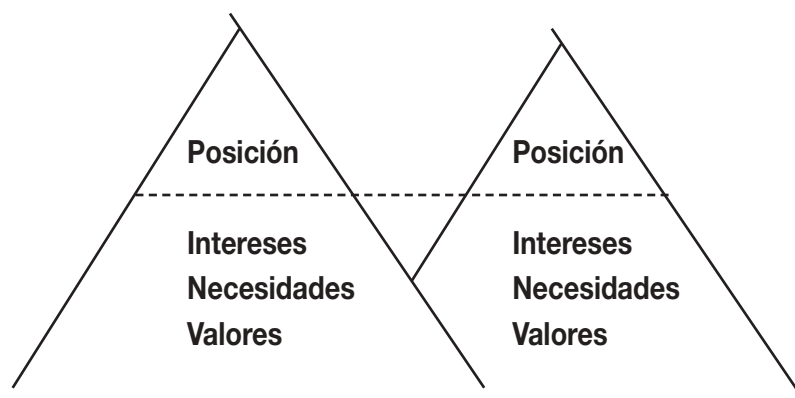
	<ul style="list-style-type: none"> • A realizar consultas sobre cuestiones referidas a los representantes del Norte en el país 	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en contacto las diócesis más necesitadas con algunos colaboradores • Mediar entre diócesis y colaboradores • Movilizar recursos y promover capacitaciones • Hacer cabildeo a favor de políticas adecuadas tanto en el nivel nacional como internacional • Proveer de ayuda técnica a las diócesis y los colaboradores • Desarrollar la planificación estratégica en las zonas y las diócesis
Zonal	<ul style="list-style-type: none"> • A coordinar las oficinas nacional de Caritas • A coordinar a los colaboradores que operan en la zona • A desarrollar planes estratégicos para las oficinas de la zona con base en los procesos de cooperación solidaria • A recibir ayudas • A ser escuchados y respetados 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir fondos para las actividades zonales • Involucrar a los obispos de AMECEA en las actividades zonales • Instar a los obispos para que sean conscientes de que deben involucrarse más en la sociedad civil y marquen una dirección en la Iglesia • Atraer la atención de Caritas regional e Caritas Internationalis sobre los asuntos zonales • Alentar a la acción a los miembros del país • Desarrollar planes estratégicos para la zona en colaboración con la oficina nacional • Promover capacitaciones en las oficinas nacional y zonal
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • A asesorar • A conocer sus obligaciones • A ser aceptado y comprendido (conocimiento contextual mutuo) • A participar en la elaboración de planes para las oficinas nacionales y diocesanas. • A ser bien recibido y tener acceso a la información relevante • A hacer seguimiento y evaluar los programas financiados • A recibir informes • A imponer condiciones razonables • A escoger los programas que va a financiar • A negociar el estilo de trabajo • A ser escuchado • A demostrar respeto y ser respetado por los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • Respetar los planes socio-pastorales de las oficinas nacionales y diocesanas • Asumir, en su nombre, la defensa del plan estratégico del país de acuerdo con las oficinas nacional y diocesanas • Ser transparente en manifestar los recursos financieros disponibles • Asegurar que no haya competencia o perjuicio respecto a las oficinas nacionales, diocesanas o parroquiales • Construir, promover y asesorar a efectos de conseguir sostenibilidad en las oficinas nacional y diocesanas • Apoyar programas adecuados en los niveles nacional y diocesanos • Informar a las oficinas de nacional y diocesanas de los asuntos que son de su interés (incluye los de Caritas) • Educar al público del Norte sobre el desarrollo y los temas internacionales de la zona • Hacer cabildeo en los niveles nacional e internacional para apoyar los programas • Apoyar iniciativas de capacitación de repercusión nacional • Movilizar recursos • Ejecutar planificación en conjunto con Caritas nacional • Mostrarse transparente en su actuar • Participar en la toma de decisiones

15.3 Herramienta 3 - Análisis de los conflictos

Adaptación de: Catholic Relief Services (CRS) The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue. Páginas 66-71.

Que haya conflictos al interior de y entre las organizaciones es algo normal e incluso saludable. Si se hace uso de él en forma creativa, puede ayudar en la forja de nuevos entendimientos, para fortalecer las relaciones y hasta para que surjan nuevas posibilidades e ideas. Con todo, si no se maneja y resuelve en forma positiva, puede destruir la asociación.

Puede analizarse un conflicto utilizando la metáfora de un iceberg. Lo visible es la cumbre del iceberg, las posiciones de ambas partes. Pero por debajo hay una cantidad de hielo mucho más grande que debe ser atendido antes de cause mayores problemas. Cuanto más se profundiza en el estado de la cuestión y se presta más atención a los temas subyacentes, más oportunidades se tienen de hallar una base común. Una vez hallada, es posible trabajar sobre esos temas inventariados para encontrar posiciones compatibles.



Hay cuatro métodos básicos para manejar un conflicto. Cada persona y organización los combina a su manera cuando trata de resolver alguno.

- **Eludir:** Pretender que el conflicto no existe y dejar que se encone y salga a la superficie. La organización elusiva se abstiene, usa tácticas dilatorias, tensiones solapadas y un comportamiento pasivo-agresivo para hacer frente al conflicto. *Todos pierden.*
- **Poder:** Tratar de ganar utilizando las fortalezas personales para hacer prevalecer la propia opción sobre las de los contrarios. La atención se centra en las distintas posiciones o grupos. La organización dominante amenaza, y hace uso de la intimidación o la coerción para ganar la contienda. *Alguien pierde.*
- **Derechos:** Tratar de ganar apelando a la autori-

dad legal o moral, el pasado u otro juez externo. La atención se centra en las distintas posiciones o grupos. La organización litigante apela a la autoridad externa para que juzgue o arbitre las peleas. *Alguien pierde.*

- **Intereses:** Intentar satisfacer los intereses de uno conciliándolos con los intereses del oponente. La atención se centra en los intereses reales que están detrás de cada grupo, más que en sus diferentes posiciones. La organización mediadora intenta resolver las disputas por medio de la conciliación de los intereses. *Ninguno pierde.*

15.4 Herramienta 4 - Proceso del manejo conjunto del conflicto y su análisis

Adaptación de: Catholic Relief Services (CRS) The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue. Páginas 69-71.

Parte I: Pensar, visualizar y analizar el conflicto

1. ¿Sobre qué es la disputa?
2. ¿Quiénes están involucrados en el conflicto?
3. Autorreflexión
4. Precisar las propias necesidades, valores, creencias
5. ¿Qué es lo que yo necesito? (no posturas)
6. ¿Cuáles son mis inquietudes?
7. Entender a la otra persona o actores
8. Cuáles son las inquietudes de los demás?
9. Suspicacias o presunciones acerca de la otra persona
10. Importancia de mi relación con la otra persona
11. ¿Qué sucederá si no logramos resolver el conflicto?
12. ¿Cuáles son las metas en la discusión para resolver este problema?

Parte II: Encontrar tiempo para hablar

1. A ambas partes les conviene tener tiempo
2. Tiempo suficiente para discutir el problema
3. Un lugar de encuentro tranquilo y donde no haya interrupciones

Parte III: La discusión

Paso 1: Objetivos y reglas básicas

- Establecer metas para el diálogo
- Reglas básicas: fijar los turnos, respeto mutuo, escuchar

Paso 2: Definir y discutir el problema

- Cada persona narra lo que sucedió, determina los temas y sus sentimientos (poner turnos para escucharse). Recordar bien: no es preciso estar de acuerdo con lo que se ha dicho para poder escuchar y entender.
- Evitar siempre el insulto
- Reconocer y comprender las emociones
- No utilizar la discusión para desahogarse o cargar contra la otra persona
- Hablar en primera persona, de manera que se expresen sólo los sentimientos y comportamientos propios, no los de los demás

- Señalar intereses y necesidades (no posturas)
No hay que dar soluciones todavía

Paso 3: Reflexionar sobre lo dicho

- Sintetizar los avances en la comprensión del asunto
- Llegar a un acuerdo sobre el estado de la cuestión (intereses, temas, necesidades)

Paso 4: Hallar soluciones

- Lluvia de ideas
- Explorar soluciones alternativas (ser creativos y no condenatorios)
- Examinar ventajas y desventajas de cada opción
- Considerar sus consecuencias y hacer su evaluación realista (¿funcionará?)
- Imaginar cómo podrá funcionar la solución en el futuro (¿tendrá que funcionar?)

Paso 5: Convenir en una solución satisfactoria para ambas partes.

Asegurarse de que la solución (o soluciones) sea específica y equilibrada. Quién hará qué, cuándo, cómo...

Paso 6: Planificar el seguimiento

Acordar fechas futuras para verificar que el acuerdo funciona (ser concretos)

Parte IV: El seguimiento

Controlarse mutuamente para verificar si el acuerdo está funcionando; renegociar, si es preciso.

15.5 Herramienta 5 - Un listado para autoverificar la cooperación solidaria

Más abajo hay algunos paquetes de actividades llevadas a cabo mientras un proyecto orientaba el trabajo de desarrollo. En cada fase se enumeran comportamientos cuya finalidad es mantener una buena relación como colaboradores. Se trata de utilizar estas listas cuando se dialoga sobre el comportamiento de la propia organización, para comprobar si está ella en camino de desarrollar



una asociación sobresaliente. Este listado no proporciona datos definitivos sobre lo que constituye una cooperación solidaria de calidad; sólo trata de ofrecer ideas acerca de cómo construirla. El listado ha sido adaptado en parte de *InterAction*: www.InterAction.org

Etapas del pre-proyecto (Intentando conocerse a sí mismo):

- Tómese el tiempo para conocer las otras organizaciones tratando de no llevar en mente ningún proyecto preconcebido;
- Cree oportunidades (por ejemplo, un taller o seminario) para que puedan surgir, a partir de ellas, relaciones asociativas;
- Solicite de algunas Caritas del Sur que le den su punto de vista sobre la cooperación solidaria, sus necesidades, lo que esperan de sus colaboradores del Norte;
- Entre a este proceso de exploración con espíritu de apertura;
- Dialogue con sus potenciales colaboradores sobre la misión, metas, valores y estrategias de sus organizaciones;
- Sea claro y directo cuando hable acerca de sus propias ideas sobre la cooperación solidaria;
- Discuta acerca de sus ventajas comparativas y las de su potencial colaborador, para ver cómo sus organizaciones podrían mutuamente complementarse;

Etapas del diseño del programa o proyecto

- Dense tiempo suficiente para elaborar juntos el proyecto o programa;
- Asegúrense de que el proyecto o programa es concorde con los planes estratégicos;
- Afirman la mutua confianza antes de iniciar el desarrollo del proyecto;
- Hagan juntos trabajo de campo y tengan sesiones de trabajo mientras elaboran el proyecto;
- Determinen de qué manera van a estar involucrados los colaboradores (ustedes) con los grupos comunitarios, las responsabilidades, quién se apropiará el proyecto;

- Conforme vaya creciendo la confianza, intercambien entre ustedes mayor información, incluso respecto a las finanzas, las fortalezas y debilidades de la organización, las presiones que reciben por parte de los donantes u otros;
- Establezcan criterios para la administración y control del presupuesto.

Relaciones con los donantes

- Creen un equipo con la agencia financiera y visítense mutuamente en lo posible;
- Infórmenle de que ustedes y su colaborador toman las decisiones en equipo, de modo que ninguno las toma sin contar con el otro;
- Negocien para lograr estandarizar los formularios de los informes cuando haya varias financieras.

Ejecución del proyecto

- Redacten un *acta de intenciones* acerca de las relaciones de trabajo, donde figuren, además de otros temas, las responsabilidades, los roles y los valores de cada organización.
- Escriban el acuerdo al que pretenden llegar respecto a la cooperación concreta para un proyecto;
- Acuerden hacerse un mutuo seguimiento, precisando la manera como cada cual va ser responsable ante el otro, y cómo ustedes lo son ante la comunidad, los grupos beneficiarios y sus grupos de apoyo;
- Sean mutuamente transparentes, y compartan información acerca de los problemas que surjan;
- Mantengan una franca y periódica comunicación;
- Reúnanse periódicamente para hacer juntos visitas sobre el terreno, revisar el proyecto,



evaluar, verificar las relaciones de trabajo;

- Estudien las posibilidades de intercambios para el personal y los directores.

Finanzas y presupuestos

- Compartan la responsabilidad de dar cuenta a los donantes según sus requerimientos. Determinen un método para que cada colaborador lo haga;
- Practiquen la transparencia mutua, el intercambio de información acerca de su sistema financiero, egresos, sueldos, viáticos, lo presupuestado para los proyectos;
- Acuerden un método de información financiera para utilizarlo mutuamente;
- Elaboren sistemas que garanticen la responsabilidad mutua para la rendición de cuentas.

Evaluación

- Establezcan mecanismos para el monitoreo conjunto, aptos para usarlos mutuamente, con la comunidad y los beneficiarios;
- Realicen evaluaciones conjuntas sobre las actividades de ambos;
- Den oportunidad a los integrantes de cada directorio para que puedan participar en las reuniones de la organización socia;

Educación para el desarrollo

- Encuentren medios para acrecentar en la gente de su país los conocimientos sobre el desarrollo, las relaciones Norte/Sur, los efectos de la globalización;
- Hagan que representantes de ambas organizaciones socias participen en los esfuerzos que

cada una de ellas hace a favor de la educación por el desarrollo.

Políticas e incidencia

- Piensen en métodos adecuados de apoyo a los esfuerzos de su colaborador para promover en su país políticas relacionadas con la misión de las organizaciones;
- Emprendan esfuerzos conjuntos para influir en el gobierno de su colaborador foráneo o en las políticas de otras entidades internacionales que tengan relación con el desarrollo;
- Movilicen a quienes estén implicados en el Norte para que hagan cabildeo a favor de políticas y prácticas de interés para los colaboradores del Sur.



Caritas Internationalis: www.caritas.org

- *El Plan Estratégico de Caritas Internationalis.*
- *Nuestra Respuesta a las Emergencias Mayores.* Caritas Internationalis
- *Coordination and Cooperation According to CI Statutes and Rules, Strategic Plan, and Confederation Work Plan* - P. Sanny Sanedrin, Caritas Internationalis
- *The Partnership Charter, Contribution from the Asian Region for Increased Cooperation among Caritas Organizations in the World*, julio 2002 - Caritas Asia
- Foro de Cooperación Solidaria de AMECEA - informe, mayo 2002
- Foro Regional de Caritas África - septiembre 2001
- CISA (Coordinadora Internacional de Seguimiento y Acompañamiento, México, Centroamérica y Panamá) – “Hacia un Nuevo Modelo de Cooperación”, agosto 2001
- Taller sobre Cooperación Solidaria de Caritas Asia – informe, mayo 2001
- *Caritas Asia Conference Statement on the Principles of Partnership and the Code of Conduct for Partnership*, noviembre 1998
- Foro Regional sobre Cooperación Solidaria - abril 2001
- SELACC – Cooperación Fraternal, Taller de Cooperación Solidaria – Quito, febrero 1995

Catholic Relief Services (CRS)

The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue

www.pactpublications.com

CIDSE (Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité)

Tools for Developmental Partnership disponible a: postmaster@cidse.org

INTRAC - The International NGO Training and Research Centre

www.intrac.org

INTRAC's Occasional Paper Series (OPS) and Management and Policy Series (NGOMPS):

- Brehm, Vicky Mancuso. “Promoting Effective North – South Partnership”. OPS No. 35, mayo 2001.
- Britton, Bruce. “The Learning NGO”. OPS No.17, julio 1998.
- Fowler, Alan. “Partnerships: Negotiating Relationships, A Source for Non-Governmental Development Organisations”. OPS No. 32, marzo 2000.
- Gibbs, Sara and Ajulu, Deborah. “The Role of the Church in Advocacy”. OPS No. 3, marzo 1999.
- Goold, Liz, Ogara, William, and James, Rick. “Churches and Organisation Development in Africa: Dilemmas and Implications for Northern NGO's”. OPS No. 20, septiembre 1998.
- James, Rick. “Power and Partnership? Experiences of NGO Capacity-Building”. NGOMPS No.12, 2001.
- James, Rick. “Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners”. OPS No. 5, mayo 1994.

Interaction - American Council for Voluntary International Action: www.interaction.org

Disponible a: ia@interaction.org

- “Mutual Accountability in African Development Relationships: A Report of the ALPI Sub-regional Conference”. diciembre, 2000
- Lista de auto-evaluación de la cooperación solidaria

Lecturas adicionales

- Allisson, Michael, and Kaye, Jude. *Strategic Planning for Non-Profit Organizations*. New York: Wiley, 1997.
- Christian Reformed World Relief Committee (CRWRC). “Partnering to Build and Measure Organisational Capacity”. *Disponible a:* www.crwrc.org
- Lemvik, Joern. “Leadership Formation”. septiembre 2001.
- Lemvik, Joern. “Partnership Guidelines for a New Deal”. Norwegian Church Aid (NCA). Occasional Papers Series No. 6, julio 2001.
- “Partnership in Crises”. Research report 591b, Woodrow Wilson School Graduate Policy Workshop. New Jersey: Princeton University, diciembre 1999.