

# **Oxfam GB en Asociación**

## **Una Evaluación Estratégica Global 2006/07**

### **Resumen Ejecutivo**

**28 de septiembre de 2007**

#### **Agradecimientos**

Este informe fue elaborado por y tiene como autor a un equipo independiente de evaluación integrado por: Daniel Start, Marieke Bosman, Victoria Iraola, Suraya Afiff, Sue Upton, Peter Wiles (en capacidad consultora), con la colaboración y ayuda de Annabel Wilson, de Oxfam GB. Nuestro agradecimiento también al personal de Oxfam GB y de las contrapartes que contribuyeron a la investigación. Para mayor información, contactar con: [info@danielstart.com](mailto:info@danielstart.com), o con [awilson@Oxfam.org.uk](mailto:awilson@Oxfam.org.uk).

## Resumen Ejecutivo

### 1) Introducción al estudio y a los debates

A lo largo de 2006-2007, Oxfam GB realizó una evaluación estratégica global sobre su trabajo en asociación. Un equipo independiente de evaluación, integrado por personas de los cuatro continentes, fue el encargado de realizar esta revisión. Los objetivos de la evaluación eran:

- Entender cómo las contrapartes ven su relación con Oxfam GB.
- Identificar qué funciona bien y qué se debe cambiar en la forma en que Oxfam GB trabaja con sus contrapartes.
- Entender cómo está cambiando el enfoque de Oxfam GB hacia las asociaciones y explorar enfoques nuevos hacia las mismas.

A efectos de este informe y del estudio, 'contraparte' significa toda organización financiada por Oxfam GB entre 2005 y 2007, un total de casi 1.500 organizaciones. Se seleccionaron once estudios de caso de entre las asociaciones existentes para abarcar amplitud de tipos y temas, entre ellos uno de cada región, uno del programa humanitario y uno del programa de campañas de Oxfam GB. Además, se envió una encuesta a 852 contrapartes para las cuales Oxfam GB disponía de una dirección de correo electrónico. La respuesta fue del orden de un 47%.

La revisión de la literatura disponible, los talleres realizados con el personal, y las entrevistas a informantes clave ayudaron a establecer cinco debates clave que el estudio intenta explorar:

1. **¿Cuál es el valor añadido de Oxfam GB, más allá de ser un 'donante'?** En un mundo globalizado donde las ONG nacionales están comenzando a acceder directamente a la financiación, ¿cuál es el valor añadido de Oxfam GB para las contrapartes, más allá de ser un donante?
2. **¿Cuánto debería profundizar Oxfam GB?** A medida que aumenta el cinismo en torno al uso del término 'asociación' surge también la pregunta: ¿qué queremos decir con 'asociación', y qué tipo de colaboración es 'la mejor'? ¿Debería Oxfam GB buscar siempre la asociación 'plena', con todos los costes que conlleva, o existen otros enfoques?
3. **¿Cómo puede Oxfam GB reducir la carga de la rendición de cuentas para la contraparte?** A medida que las inquietudes sobre fraude e impacto han ido imponiendo requisitos cada vez más rigurosos de 'gestión en base a resultados' a las contrapartes, ¿cómo puede Oxfam GB asegurarse de que los requisitos en cuanto a rendición de cuentas suponen un valor añadido y no una carga?
4. **¿Cómo puede Oxfam GB alcanzar el equilibrio entre empoderamiento y cumplimiento?** En estos tiempos de gestión del riesgo y control del funcionamiento, ¿cómo puede alcanzar Oxfam GB un equilibrio entre la necesidad de controlar y su deseo de empoderar?
5. **¿Cómo puede Oxfam GB permanecer involucrada sin acaparar el espacio?** ¿Cómo puede asegurarse Oxfam GB de que sus relaciones resultan transformadoras, y creen cambios positivos y duraderos en las instituciones con

las que trabaja, a la vez que se asegura de no acaparar el 'espacio' de las organizaciones nacionales más pequeñas?

Estos aspectos se analizan a lo largo de la evaluación. Los apartados 3 a 8 de este Resumen Ejecutivo resumen algunos comentarios derivados de los resultados de la evaluación respecto al funcionamiento de una serie de asociaciones. Las conclusiones se recogen en los apartados 9 y 10.

## 2) Complementariedad y valor añadido

La complementariedad es un aspecto central de los principios de asociación de Oxfam GB. Este apartado se centra en la percepción que tienen las contrapartes sobre el valor añadido de Oxfam GB. A pesar de que la ayuda financiera es un aspecto fundamental, el 69% de las contrapartes opinan que Oxfam GB es mucho más que un mero donante. Se identifican cuatro áreas clave en las que Oxfam GB aporta un valor añadido:

- **Capacidad administrativa y de gestión.** El 60% de las contrapartes afirma recibir de Oxfam GB dedicación en tiempo y recursos para el fortalecimiento de sus capacidades. A pesar de ser un aspecto altamente apreciado, las contrapartes piden también un mayor apoyo para conseguir la independencia económica y así reducir su dependencia de Oxfam GB. El fortalecimiento de las instituciones de la sociedad civil (así como de gobiernos pro pobres y del sector privado) es uno de los principales motivos del trabajo a través de contrapartes y eje central del modelo de cambio sostenible de Oxfam GB. Por consiguiente, todos los acuerdos con contrapartes deben integrar una estrategia clara de fortalecimiento de capacidades.
- **Incidencia, influencia y credibilidad.** El apoyo de Oxfam GB para la incidencia es altamente apreciado y debe continuar. Son pocas las ONG internacionales que aportan el mismo nivel de ayuda que Oxfam GB. Las contrapartes también aprecian enormemente la credibilidad que la vinculación con Oxfam GB trae consigo. A veces la relación entre el trabajo de desarrollo y de campañas en los programas de país de Oxfam GB es débil. Se pide a Oxfam GB que preste mayor apoyo a las prioridades de incidencia en el terreno identificadas por las contrapartes, en vez de dar prioridad siempre a los objetivos internacionales.
- **Información, conocimientos y trabajo en red.** Se aprecia enormemente el apoyo de Oxfam GB a las contrapartes para la creación de relaciones y el acceso a la información, pero es necesario hacer más. Un enfoque sistemático para la gestión de las relaciones, junto con el desarrollo de boletines temáticos y actualizaciones periódicas y la distribución de recursos y publicaciones clave ayudarían mucho a mejorar la comunicación y el flujo de información. La colaboración con contrapartes en actos conjuntos también ayudaría a que éstas se sientan más parte de la familia y de la comunidad de Oxfam GB. Se podrían quizás sacar lecciones de la manera en que Novib apoya a sus contrapartes a distancia.
- **Facilitación, reflexión y apoyo moral.** Por lo general, las contrapartes consideran que Oxfam GB tiene un enfoque de facilitación en su relación con éstas, y que sabe escuchar, poniendo fuerte énfasis en la formación, la reflexión y el acompañamiento. Además, el apoyo moral y los ánimos infundidos por Oxfam GB son muy apreciados.

La figura del Oficial de Proyecto (PO) es clave para la construcción de asociaciones fuertes, especialmente cuando su papel no es sólo de auditoría y seguimiento. En la mayoría de los casos, los y las PO son altamente respetados y realizan una excelente y a menudo compleja y difícil tarea. Con cada vez mayor frecuencia hacen además de consultores de desarrollo institucional, asesores y formadores. Sin embargo, rara vez reciben apoyo de capacitación o revisión del desempeño para desarrollar sus dotes 'blandas'. Los y las PO de nueva integración suelen tener poco en que basarse con respecto al estilo de las asociaciones, salvo observar las actuaciones de sus compañeros.

Las contrapartes valoran muy positivamente la ayuda de los y las PO en sus visitas al terreno, y la mayoría quieren que haya más visitas, y de mayor duración. Consideran que estas visitas aportan una oportunidad importante para el aprendizaje y la reflexión. Pero opinan que parte del tiempo que debería dedicarse a las visitas se está empleando en gestión interna y rendición de cuentas y piden que se respete el tiempo de visitas. En relación a este tema, algunas contrapartes opinan que el personal de Oxfam GB carece a veces de conocimientos suficientes sobre la pobreza en el terreno y piden por ello que pasen más tiempo en las comunidades, para poder así entender mejor los puntos de vista de las contrapartes sobre las causas de la pobreza.

### **3) Claridad sobre roles y responsabilidades**

Los resultados de la encuesta revelan que el 78% de las contrapartes están de acuerdo en que hay claridad sobre los roles y las responsabilidades de cada parte. Entre las sugerencias de cómo podría Oxfam GB aportar mayor claridad sobre roles y responsabilidades destacan las siguientes:

- Mayor coherencia en sus políticas y estrategias: el 25% de las contrapartes en asociaciones estables afirman que Oxfam GB cambia de idea sobre lo que exige a sus contrapartes como consecuencia de cambios en sus propias prioridades.
- Mayor coordinación interna.
- Menos cambios de personal: la necesidad de invertir en nuevas relaciones cuando el personal de Oxfam GB se marcha supone un coste elevado para las contrapartes. Por tanto, contratos a más largo plazo y períodos de inducción más largos ayudarían a mejorar esta situación.

Este apartado proporciona también un abanico de tipologías de asociación y un marco sencillo para analizar el alcance de la colaboración (es decir, el número de funciones cooperativas), y la verdadera extensión de la toma de decisiones conjunta (es decir, el grado de autonomía que tiene cada parte para actuar de forma independiente). Es importante reconocer el posible coste y los posibles riesgos de un modelo de asociación intensiva (en extensión y alcance) a la vez que se garantiza que la toma de decisiones se realiza de forma conjunta. Es importante también aclarar desde un principio el grado de influencia que cada parte tendrá en los distintos niveles de la toma de decisiones, para reducir al mínimo los conflictos que pudieran surgir. Se pasa revista a varias estructuras de gestión y organización relativas a las asociaciones.

### **4) Rendición de cuentas de las contrapartes ante Oxfam GB**

La mayoría de las contrapartes que participaron en esta evaluación piensan que los requisitos en cuanto a informes de Oxfam GB son menos onerosos y más

razonables que los de la mayor parte de los donantes. Opinan también que son necesarios y razonables en el entorno actual de 'alta rendición de cuentas' frente a las donaciones. Algunas afirman que aportan valor añadido a la gestión de sus proyectos pues proporcionan una oportunidad para reflexionar sobre su trabajo. Hay algunas que citan también una mejora en sus propias prácticas de rendición de cuentas al trabajar con Oxfam GB.

Sin embargo, no hay duda de que los requisitos en cuanto a informes son muchos y costosos, y requieren entre cuatro y cinco días por mes de cada empleado de las contrapartes. Hay contrapartes que sugieren que los informes acaparan hasta un 30% de su tiempo, y que deben trabajar largas horas para completarlos. La elaboración de informes también precisa una gran cantidad del tiempo de los y las PO de Oxfam GB. Se pidieron requisitos 'decentes', y se hicieron las siguientes sugerencias:

- **Mejorar la respuesta y la retroalimentación:** sin retroalimentación, los informes tienen un valor de aprendizaje limitado y dejan la impresión de que el tiempo empleado en ellos es inútil. En el mejor de los casos, los informes escritos son un catalizador para el diálogo verbal.
- **Utilizar informes verbales y visitas al terreno:** la mayoría de las contrapartes estiman que son más valiosos que las formas escritas de reflexión, sobre todo en culturas con una mayor tradición oral. Las visitas de campo también se identificaron como un tiempo útil para apoyar a las contrapartes en la elaboración de informes financieros y para fortalecer sus capacidades.
- **Mejorar los informes y su coherencia:** todas las contrapartes prefieren formatos cortos, coherentes y fáciles de completar, con directrices claras sobre qué información se necesita, para quién y por qué.
- **Integrar los informes financieros y narrativos,** y asegurarse de que el personal de programas y de finanzas trabaja de manera integrada.

En dos de los estudios de caso de contrapartes, Oxfam GB ha aportado ayuda financiera para que las contrapartes contrataran personal dedicado para la rendición de cuentas de programa o financiero. Algunas oficinas de Oxfam GB trabajan con personal financiero de extensión que realiza labores de formación en las oficinas de las contrapartes. Dos oficinas emplean también los servicios de compañías organizacionales especializadas en el desarrollo. La asociación PINORD proporciona un ejemplo de recursos centralizados de capacitación para varias contrapartes. Algunos directores financieros de Oxfam GB pidieron mayor homogeneidad en los niveles y sistemas de rendición de cuentas, de manera que las contrapartes sepan a qué deben aspirar y cuáles son las metas a alcanzar. Un modelo de este tipo ha sido probado en Pakistán, utilizando niveles de capacidad plata, oro y platino. Este marco destaca el valor de las discusiones sobre capacitación al comienzo de la asociación, y sirve más como catalizador de la discusión y la planificación que como esquema rígido de normas a seguir.

## 5) Rendición de cuentas de Oxfam GB ante las contrapartes

El aumento en la rendición de cuentas de Oxfam GB ante sus contrapartes es una de las maneras clave para contrarrestar los desequilibrios de poder en las asociaciones. Solo el 54% de los encuestados estaba de acuerdo en que Oxfam GB realmente les rinde cuentas. Las contrapartes pidieron:

- la revisión del lenguaje y de las cláusulas más fuertes de sus contratos.
- acuerdos a dos partes (con los dos logos).
- claridad sobre lo que deben esperar las contrapartes, además de la financiación, y claridad sobre el comportamiento que pueden esperar de Oxfam GB.
- directrices sobre cómo pedir rendición de cuentas a Oxfam GB.

Se consideraron los siguientes aspectos como formas para mejorar la rendición de cuentas:

- **Pagar a tiempo:** sólo el 66% de los encuestados están de acuerdo en que Oxfam GB cumple con las fechas prometidas. Es importante que Oxfam GB cumpla puntualmente su principal compromiso.
- **Memorándums compartidos de rendición de cuentas:** aportan un marco de trabajo formal para un diálogo abierto sobre expectativas y compromisos.
- **Retroalimentación recíproca:** el 59% de los encuestados dijo que Oxfam GB responde bien ante las críticas constructivas, pero que una revisión del desempeño periódica, parecida a la que se realiza para el personal propio, resultaría de gran utilidad. Los talleres de los estudios de caso dieron esta oportunidad por primera vez a muchas de las contrapartes, y fue un aspecto muy bien recibido.
- **Compromisos claros y finales justos:** una de las mayores preocupaciones de las contrapartes es qué no saben cuánto tiempo durará su relación con Oxfam GB. Esta es una preocupación sobre todo para las organizaciones pequeñas (de las cuales menos de la mitad realmente saben cuánto durará su relación con Oxfam GB). Otra preocupación es la falta de consulta respecto a estrategias de salida o finalización del proyecto. El desarrollo de posibles escenarios de salida y posterior independencia para las contrapartes debe hacerse desde un principio, eliminando así los temores de las contrapartes y ayudando a planificar el futuro.
- **Procedimiento de reclamaciones y proceso de resolución de conflictos:** las contrapartes acogerían con agrado la existencia de un procedimiento formal de reclamaciones, pero opinan que es mucho más importante disponer de sistemas para abordar los problemas antes de que se extiendan. Entre los posibles mecanismos se encuentran:
  - a) Verificar que las contrapartes saben cómo contactar al superior jerárquico de las y los PO de forma independiente.
  - b) Capacitación en mediación para 'socorristas' internos de Oxfam GB, que puedan ayudar en una situación inicial de conflicto con las contrapartes y que presten apoyo continuado para fortalecer las relaciones.
  - c) Contar con el acceso a facilitadores externos para proyectos y conflictos más complejos.

## 6) Equidad y toma de decisiones compartida

La toma de decisiones es generalmente más rápida y más fácil cuando hay pocas personas involucradas. No obstante, es importante que las decisiones que tengan un impacto significativo sobre las contrapartes sean tomadas de forma conjunta, o al menos que éstas tengan una influencia clara sobre las mismas. La existencia de

procedimientos para la toma de decisiones conjuntas es un indicador clave de la calidad de la relación con las contrapartes.

El 20% de las contrapartes opina que Oxfam GB lleva la voz cantante en la relación y que por tanto tienen poco control sobre la toma de decisiones. El 28% opina que han de adaptarse a la forma de trabajar de Oxfam GB. El 14% dice que Oxfam GB les pide que hagan cosas con las que no están de acuerdo. Los estudios de caso revelaron además que dos contrapartes, una de un proyecto humanitario y la otra un socio de campañas británico, estaban muy a disgusto con unos procedimientos de decisión sesgados y el aspecto dominante de Oxfam GB. Se identificaron distintas áreas para equilibrar el poder:

- **Suavizar tanto la cultura como las actitudes dominantes:** Oxfam GB es una organización fuerte integrada por personas altamente cualificadas y con confianza en sí mismas, aspectos que, en el trabajo operativo en equipo, pueden llevar fácilmente hacia un papel dominante, especialmente en el trabajo de campañas y a veces también en el trabajo humanitario. No hay excusas para ser derrotistas ante el problema del poder y la falta de igualdad. Puede que Oxfam GB tenga una gran cantidad de dinero e influencia, pero el trabajo en colaboración (si es esto lo que se decide hacer) es tanto actitud y elección como equiparación de recursos.
- **Transparencia e intercambio de información:** el 26% de las contrapartes opinan que Oxfam GB no les consulta a la hora de hacer grandes cambios en su estrategia y formas de trabajar. Hubo, concretamente, una petición de transparencia en la estructura y la toma de decisiones de Oxfam GB, sobre todo con respecto a la financiación.
- **Compartir riesgos e incentivos:** Algunas contrapartes hicieron varios comentarios sobre el egocentrismo percibido de Oxfam en su trabajo de medios de comunicación (y a veces en el trabajo humanitario). En uno de los estudios de caso, la contraparte opinó que Oxfam GB no compartía los riesgos ni los peligros de su trabajo de incidencia.
- **Compartir y reconocer los gastos reales:** Algunas contrapartes incurren en gastos de organización no remunerados como consecuencia de la ejecución de proyectos de Oxfam GB. En algunos casos, estos gastos los asumen directamente los empleados de la contraparte, a modo de horas extras no remuneradas; en otros casos son asumidos por la propia organización. Pese a que cierta cofinanciación de las contrapartes no está contraindicada, debería cuando menos quedar reconocida. Oxfam GB debe animar a las organizaciones contraparte a aplicar buenas prácticas, como son una contabilidad completa de gastos y el reconocimiento de los gastos ocultos en que puedan incurrir. De lo contrario, existe el riesgo de que las organizaciones sigan pasando tantas dificultades que nunca conseguirán desarrollar ni su capacidad ni su autonomía.

## 7) Valores, culturas, comunicación y confianza compartidos

El 74% de encuestado/as respondió que Oxfam GB comparte y respeta sus valores y sus creencias, y el 86% de las contrapartes tienen un fuerte sentimiento de solidaridad con Oxfam GB. Varias de las contrapartes comentaron que esto ha contribuido a fortalecer su relación. El 56% de encuestado/as siente que Oxfam GB ha sido positivamente influenciada por sus valores.

De las 11 asociaciones analizadas a través de los estudios de caso, se encontró que la compenetración organizacional de Oxfam GB era especialmente fuerte con dos organizaciones eclesiásticas de mediano tamaño de Honduras y Malawi, en las cuales había una clara y fuerte cultura compartida de compromisos personales, con relaciones equitativas ('horizontales') claras. Las diferencias culturales entre Oxfam GB y sus contrapartes tienden a girar en torno a:

- teorías y modelos de desarrollo distintos y no explorados, como por ejemplo la forma de trabajar con los gobiernos y el sector privado.
- distintas expectativas en torno al estilo de las asociaciones, especialmente en relación a la toma de decisiones y el grado de influencia de cada parte.
- diferencias de estilo profesional: especialmente los 'choques' burocráticos con otras organizaciones de gran tamaño (las organizaciones pequeñas, sobre todo, consideran que Oxfam GB está muy influenciada por la cultura británica y el 'papeleo').

La encuesta suscitó 47 comentarios sobre la importancia de la calidad en las relaciones. La confianza se considera el pilar de la buena comunicación, y la base o capital social de las asociaciones de éxito, pues aumenta los beneficios del trabajo en colaboración y reduce su coste.

En algunos casos la confianza se ha construido sobre la base de las relaciones personales y el respeto mutuo ya existentes, pero por lo general esa confianza habrá de ganarse, y para ello el tiempo es la inversión clave: el tiempo empleado en la planificación, la revisión, la reflexión y el trabajo conjuntos. Los siguientes aspectos también ayudan en la construcción de la confianza:

1. **Cortesía, puntualidad y un esfuerzo por escoger cuidadosamente las palabras**, especialmente en la correspondencia.
2. **Compartir los problemas:** El 79 % de encuestados/as afirmó estar de acuerdo en que era fácil compartir los problemas con Oxfam GB, y varias afirmaron que podían mantener intercambios francos sin recelos. Honduras ofrecía un foro abierto donde encontrar soluciones conjuntamente.
3. **Hablar sobre valores, visión y enfoque:** Pocas de las asociaciones de Oxfam GB habían mantenido discusiones abiertas sobre valores, pero donde sí se había hecho se veía como algo positivo. A veces es necesario analizar conjuntamente la definición de algunas palabras que pueden parecer confusas. Con frecuencia las mayores sinergias se dan con respecto a los valores de mayor rango y de la visión, y menos respecto a temas de menor rango como pueden ser las teorías del cambio o la cultura de trabajo.

Es importante recordar que las asociaciones se basan en el trabajo conjunto de equipos de personas de distintas organizaciones. Las relaciones personales son centrales para la relaciones de Oxfam GB con otras organizaciones. Es posible que los mecanismos de gestión de Oxfam GB deban dar mayor énfasis a la facilitación de las relaciones personales entre organizaciones, procurando al mismo tiempo mitigar la vulnerabilidad que esto puede ocasionar (sobre todo problemas de institucionalización de las asociaciones).

A pesar de que los y las PO de Oxfam GB realizan, de forma excelente, un trabajo especialmente difícil y diverso, no parece existir un marco de desarrollo profesional que les ayude a desarrollar aún más su dotes de trato interpersonal que tan importante resultan. Es necesario un enfoque más sistemático, que abarque quizás dotes de trato interpersonal, recursos de capacitación y una serie de directrices.

También se mencionaron las comisiones de servicio como medio para fomentar la colaboración entre organizaciones.

## 8) Modelos emergentes de asociación

Del estudio surgieron ideas sobre posibles formas nuevas de asociación:

- **Facilitación de asociaciones múltiples:** Con cada vez mayor frecuencia, Oxfam GB trabaja en asociaciones con múltiples contrapartes, como son comunidades, ONG, gobiernos y otras ONG internacionales. El modelo de PINORD demuestra cómo Oxfam GB puede empezar a apoyar a grupos de contrapartes, reduciendo así el coste de operaciones individuales, a la vez que construye alianzas y asociaciones. Esto crea economías de escala en el apoyo y la capacitación, además de asegurar que Oxfam GB facilita la colaboración y no la competencia.
- **Desarrollo de pequeñas organizaciones:** Oxfam GB goza de un gran respeto en el sector del desarrollo por la intensa capacitación y acompañamiento que ofrece a organizaciones de reciente creación y el apoyo que presta a los dirigentes de organizaciones emergentes de la sociedad civil. Pero lo que se cuestiona es cómo salvaguarda esta inversión. Los modelos del capitalismo de empresas conjuntas pueden ser útiles en el futuro.
- **Trabajar con los gobiernos:** Oxfam GB lleva ya décadas trabajando con autoridades locales, y hoy en día surgen oportunidades para trabajar con los gobiernos nacionales en calidad de consultores. Esto está muy relacionado con la consecución de cambios en actitudes y comportamientos, mediante la utilización de dotes de consultoría y formación institucional.
- **Asociaciones con el sector privado:** Oxfam GB tiene ya una experiencia significativa en facilitar el acceso a los mercados a las y los pequeños productores. A mayor escala, existen oportunidades para prestar apoyo a empresas de forma indirecta, a través de asociaciones empresariales, servicios y vínculos comerciales como *Fairtrade*.

## 9) Elecciones estratégicas para las asociaciones

Para concluir, el estudio repasa algunos de los debates clave:

### Más allá de ser donantes

- Las contrapartes valoran el apoyo de Oxfam GB en la incidencia y quieren que Oxfam GB colabore con ellas, aportando su credibilidad e influencia a los temas que les preocupan, sobre todo en el plano nacional.
- Las contrapartes consideran a Oxfam GB como punto de conexión, que las vincula con conocimientos, ideas y redes de organizaciones de todo el mundo.
- Las contrapartes quieren que Oxfam GB se comprometa con ellas en asociaciones estratégicas a largo plazo, ayudándolas a alcanzar la independencia.

### Grado de profundización

- Las relaciones de Oxfam GB con las contrapartes son complejas, pues abarcan múltiples formas de colaboración. Por ejemplo, una asociación puede fundamentarse sobre el modelo de la subcontratación, pero tener también elementos de empresa conjunta (p.ej. en relación con la propiedad de una marca) así como también de trabajo en red (p.ej. en relación con la incidencia).
- La toma de decisiones compartida puede adoptar muy diversas formas, y un enfoque basado en el consenso y la participación plena en todos y cada uno de los temas no siempre resultará rentable o útil. La clave para gestionar expectativas y evitar conflictos es dejar claro, desde un principio, los distintos niveles en la toma de decisiones.
- Es importante que las asociaciones no ‘corran antes de aprender a andar’ y que se disponga del tiempo y de la energía necesaria para fortalecer el ‘capital de la relación’ del cual dependen las asociaciones.
- Los costes de gestión de la colaboración pueden reducirse si se fomenta un entorno de confianza y respeto, así como de compromiso personal recíproco.

### **Reducir la carga de la rendición de cuentas**

- Las contrapartes destacan el valor de la reflexión, la revisión y el diálogo cara a cara, pero afirman sacar menos provecho de los procesos escritos. Piden que se mantenga el tiempo dedicado por las y los PO a la reflexión y el diálogo con las contrapartes.
- La elaboración de informes sólo es efectiva como experiencia de aprendizaje cuando actúa como catalizador de la retroalimentación y el diálogo.
- El tiempo dedicado a establecer relaciones y entendimiento entre Oxfam GB y las contrapartes es fundamental para facilitar una rendición de cuentas recíproca.

### **Empoderar en vez de controlar**

- Los mecanismos para la rendición de cuentas de abajo hacia arriba, como pueden ser la retroalimentación recíproca y un memorándum de rendición de cuentas compartido, contrarrestan la rendición de cuentas hacia abajo y aumentan el valor y el sentido de justicia del sistema general de rendición de cuentas.
- En ciertos escenarios se percibe a Oxfam GB como dominante, y se pide mayor colaboración en vez de competencia.
- La dominación es más una actitud que verdadero poder. El desarrollo de relaciones ‘horizontales’ es sobre todo una elección que hacemos, y en ello las y los directores han de dar ejemplo.
- Existe un amplio abanico de buenas prácticas en Oxfam GB respecto a cómo crear relaciones equitativas, entre otras suavizar la cultura y las actitudes dominantes, hacer más transparentes las estructuras y los procesos de financiación de Oxfam GB, compartir la atención de los medios de comunicación, y reconocer las aportaciones financieras ocultas que las contrapartes frecuentemente hacen a los proyectos al no contabilizar la totalidad de sus gastos.

### **Liderar desde atrás sin acaparar el espacio**

- Las contrapartes piden a Oxfam GB que permanezca en el campo, trabajando en labores de facilitación, formación y apoyo, pero teniendo cuidado de no dominar, de no competir y de no acaparar su espacio.

- Oxfam GB tiene un excelente historial en el apoyo a otros para que se conviertan en líderes del desarrollo. En el corazón de este proceso están las y los Oficiales de Proyecto de Oxfam GB, personas con grandes dotes de gestión de contratos, y también de facilitación, p.ej. liderando los diagnósticos participativos de las organizaciones, facilitando las revisiones estratégicas de incidencia, formando a dirigentes locales y asesorando a las organizaciones.
- Incluso si disminuye la financiación aportada, la influencia de Oxfam GB puede continuar, no tanto por los recursos que maneja, sino por el respeto que ha sabido ganarse.
- Se requiere un liderazgo comprometido para seguir construyendo una cultura de asociación participativa, así como incentivos por el buen desempeño de las contrapartes, inversión en capacidades y, sobre todo: tiempo del personal.