



agronomes  
vétérinaires &  
SANS FRONTIÈRES

TEXTO DE  
REFERENCIA



# Fortalecimiento de la sociedad civil y política de alianzas y relaciones de contraparte

Frédéric Apollin & Carlos Cubillos

Diciembre 2003

**Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières**

18 rue de Gerland - 69 007 Lyon / Tél. : 33 (0)4 78 69 79 59 / Fax : 33 (0)4 78 69 79 56  
45 bis, av. de la Belle Gabrielle - 94 736 Nogent sur Marne Cx / Tél. : 33 (0)1 43 94 72 01 / Fax : 33 (0)1 43 94 72 17  
Courriel : avsf@avsf.org / Internet : www.avsf.org / Association Reconnue d'Utilité Publique

*La cooperación bajo la modalidad de contrapartes entre actores del norte y del sur esta hoy en el corazón de los proyectos asociativos de CICDA y VSF-Francia, asociaciones de apoyo al desarrollo rural y de cooperación internacional. Esta política institucional resulta especialmente del surgimiento y fortalecimiento de numerosos actores de la sociedad civil en los países donde cooperamos, pero también de una voluntad de movilizar competencias y sinergias diversas al servicio de los proyectos asociativos y por lo tanto del apoyo a las agriculturas campesinas.*

*Este texto es resultado de un trabajo colectivo del personal y socios de las asociaciones CICDA y VSF-Francia. Redactado sobre la base de enseñanzas tomadas de las experiencias de proyectos de cooperación, presenta igualmente las conclusiones de diferentes momentos de reflexión de nuestras asociaciones y de nuestras contrapartes y aliados respectivos: Taller latinoamericano de cooperación de CICDA en abril 2002 en Quito (Ecuador), Universidades de Invierno de VSF-Francia en enero 2003 en Lyon (Francia).*

**La preparación y publicación de este texto ha sido posible gracias a las contribuciones financieras :**

- **Del Ministerio de Asuntos Exteriores de Francia en el marco de la convención programas suscritas con CICDA y VSF.**
- **De la Unión Europea quien co-financia nuestra cooperación.**
- **De la Región Rhône-Alpes quien cofinanció las Universidades de Invierno de VSF en enero 2003.**
- **De contrapartes de CICDA y VSF al norte y al sur, asociados a esta cooperación.**



## INDICE

---

<b>1. LOS DESAFIOS DE LAS ALIANZAS CON LA SOCIEDAD CIVIL</b>	<b>5</b>
1.1. La sociedad civil al sur: ¿de qué hablamos?	5
1.2. La alianza de contrapartes: ¿obligación o necesidad?	7
1.2.1. Una cooperación técnica y metodológica al servicio de dinámicas de cambio social y político más amplias	7
1.2.2. "La unión hace la fuerza": intereses frecuentemente distintos pero complementarios	8
<b>2. LA CONSTRUCCION DE UNA RELACIÓN DE CONTRAPARTE: ENFOQUES Y MEDIOS</b>	<b>11</b>
2.1. Una necesaria lectura del contexto nacional y regional, y análisis de actores	11
2.2. El análisis de los intereses recíprocos	12
2.3. Criterios de análisis para definir el tipo de alianzas y el tipo de contrapartes	14
2.4. Una construcción colectiva que reconoce las competencias de cada uno y su autonomía	15
2.5. Responsabilidades compartidas para la búsqueda de financiamiento	16
2.6. Espacios de intercambio permanente entre contrapartes	16
2.7. Una relación de contraparte y una cooperación que debe dimensionarse a la escala de las capacidades reales de nuestras asociaciones	17
2.8. Contractualizar la alianza	18
<b>3. LA PUESTA EN MARCHA Y EL SEGUIMIENTO DE UNA RELACIÓN DE CONTRAPARTE</b>	<b>20</b>
3.1. A través de modalidades innovadoras de cooperación y de asistencia técnica	20
3.2. El seguimiento y la evaluación de la alianza	22
3.2.1. Mecanismos de seguimiento-evaluación de las acciones y de las contrapartes	22
3.2.2. ¿Cómo medir los cambios y las evoluciones?	22
<b>4. EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS CONTRAPARTES</b>	<b>24</b>
4.1. ¿Tenemos legitimidad para hablar de fortalecimiento institucional de las contrapartes del sur?	24
4.2. ¿Qué podemos aportar?	24
4.3. Áreas de fortalecimiento institucional	25
4.4. Las herramientas y mecanismos financieros del fortalecimiento institucional	26
<b>5. PROMOVER LAS RELACIONES NORTE-SUR Y SUR-SUR</b>	<b>28</b>
5.1. Facilitar el establecimiento de relaciones y los intercambios entre organizaciones del sur	28
5.2. Poner en relación organizaciones agropecuarias del norte y del sur	28
5.3. Poner en relación colectividades territoriales del norte y del sur	30
5.4. Facilitar intercambios de capacitadores y profesionales del sur y el norte	31
<b>A GUIA DE CONCLUSION...</b>	<b>33</b>
Cuatro elementos fuertes de la evolución del contexto	33
Y algunas consecuencias sobre nuestra cooperación...	33

## 1. LOS DESAFIOS DE LAS ALIANZAS CON LA SOCIEDAD CIVIL

---

### 1.1. La sociedad civil al sur: ¿de qué hablamos?

---

La aparición de la sociedad civil al sur, condición indispensable para la consolidación de la democracia no es hoy solamente un objetivo o una expectativa: esta sociedad civil existe, es viva y activa. En el ámbito del desarrollo rural, ella reúne una diversidad de actores constituidos especialmente en el curso de los últimos veinte años en relación directa, aunque a niveles diferentes, con la historia de África, Asia o América Latina:

- Organizaciones profesionales campesinas de productores agrícolas o ganaderos se han constituido a nivel local, nacional o regional; estas organizaciones son cada vez más numerosas en su actividad en sectores importantes de la economía (sector ganadero en África sub-sahariana, del café, de la quinua y de los granos básicos en América andina, etc.).
- Movimientos sociales que se han estructurado para obtener y defender el acceso de las poblaciones a los recursos productivos (el Movimiento de los Sin Tierras del Brasil) o el reconocimiento cultural y la integración socio-económica en la sociedad (el movimiento indígena de la CONAIE<sup>1</sup> en Ecuador, o de la CNOC<sup>2</sup> en Guatemala).
- Algunas organizaciones territoriales son hoy muy activas en el manejo de sus territorios: organizaciones indígenas tradicionales en América Latina (los *ayllus*<sup>3</sup> y el CONAMAQ<sup>4</sup> en Bolivia) para el manejo de los territorios "originales", las comunidades sedentarias y nómadas que integran la Comisión Mixta de Abeché, para la gestión de los *murhâls* (corredores para el desplazamiento de bovinos) en África central (Chad).
- En el curso de estos últimos veinte años en paralelo a la retirada de los servicios públicos se han constituido ONG profesionales quienes, apoyados por la cooperación internacional han alcanzado un alto grado de profesionalismo y legitimidad en su relación directa, orgánica o a través de sus acciones, con las organizaciones sociales. CICDA y VSF han contribuido en ciertos países al surgimiento o a la profesionalización de algunas de estas ONG.
- Las colectividades territoriales y gobiernos locales (municipalidades, comunas rurales, etc.) son hoy en día reconocidos y apoyados en el marco de los recientes procesos de descentralización administrativa en América Latina, en el Caribe, en África o en Asia. Algunas ponen en marcha o se convierten en verdaderos espacios de democracia y participación ciudadana local.
- Estructuras privadas de ahorro y créditos (tipo cooperativas, por ejemplo) se han desarrollado para responder a las deficiencias del sector bancario clásico y en ciertos casos a la desaparición de bancos agrarios estatales, buscando el acceso de los pequeños productores al servicio de crédito.

La sociedad civil del sur ha mostrado en el curso del último decenio múltiples ejemplos de organización y de movilización, con acciones exitosas y significativas en el campo de la puesta en

---

<sup>1</sup> Confederación de Naciones Indígenas de Ecuador

<sup>2</sup> Coordinadora Nacional de Organizaciones Campesinas

<sup>3</sup> Estructura tradicional andina de grupo familiar ampliado

<sup>4</sup> Confederación Nacional de los *Ayllus* y *Markas* de el Qollasuyu (Bolivia)

marcha de servicios sociales y económicos a la población, pero igualmente en la movilización y puesta en valor de estos logros para intervenciones más políticas alrededor de grandes desafíos de carácter nacional e internacional: integración económica regional y defensa de las economías de los países del sur, promoción de la reforma agraria, defensa del acceso equitativo al agua, etc.

Aun si ellas reagrupan movimientos y organizaciones muy diversas en sus enfoques políticos, sus modos de intervención o los mensajes que ellas difunden, las movilizaciones como las del Foro Social Mundial, iniciadas en Porto Alegre (Brasil) son una prueba –si se necesita todavía una– de la vitalidad de las sociedades civiles y del peso que ellas representan hoy. Ellas son también la expresión de la existencia de una verdadera sociedad civil internacional “globalizada”, que comunica, intercambia, coopera. En el mundo agrícola existen igualmente algunas plataformas internacionales de intercambio entre movimientos campesinos u organizaciones agrícolas de pequeños y medianos productores de el Norte y del Sur, especialmente Vía Campesina<sup>5</sup> o la FIPA<sup>6</sup>.

### **Algunas características de la sociedad civil**

*La vitalidad de la sociedad civil se expresa con una intensidad diferente en América Latina, África o Asia, pero en general muestra una tendencia global de movilización creciente y de reivindicación de la participación ciudadana. La historia particular de los sub-continentes centro y sur americanos ha permitido el surgimiento de una sociedad civil fuerte, producto de dinámicas sociales de resistencia y hoy en día de fuerte reivindicación. En Asia del Sudeste, la lenta desaparición de dictaduras recientes como en el caso de Camboya o la progresiva apertura del partido de Estado, como en el caso de Vietnam, abren la vía a la expresión de nuevas fuerzas que buscan tomar la palabra. Diversos ejemplos sirven de testimonio de esta vitalidad:*

1. Aspiración a más justicia y democracia: *En América Latina, África, Haití, apropiándose de los procesos de descentralización administrativa, diferentes formas de poder local surgen como respuesta al ejercicio de una nueva práctica ciudadana al seno de nuevos gobiernos locales quienes rompen con el ejercicio de la política tradicional. La movilización de la sociedad civil a finales del año 2000 en Perú condujo por ejemplo a la caída del régimen corrupto y poco democrático de Fujimori.*
2. Voluntad de mejora de las condiciones de vida, de reconocimiento cultural y social y el rechazo a un modelo de desarrollo excluyente: *El movimiento indígena se movilizó fuertemente contra las medidas de reforma económica en Ecuador, contribuyó directamente a la caída del gobierno de Jamil Mahuad en enero 2000 y finalmente llegó al poder en 2002 con propuestas políticas que buscan romper con un sistema económico y político clientelista. La movilización actual de las organizaciones sociales y sectores profesionales asociados de la sociedad civil en América Latina contra los acuerdos de libre comercio a escala continental como el ALCA<sup>7</sup> y el Plan Puebla-Panamá<sup>8</sup> y, en general, contra una “globalización excluyente” es cada día más importante y organizado.*

<sup>5</sup> *Vía Campesina* es un movimiento internacional que reagrupa organizaciones campesinas de pequeños y medianos productores, de trabajadores agrícolas, mujeres y comunidades indígenas en Asia, África, América y Europa.

<sup>6</sup> FIPA : Federación Internacional de Productores Agrícolas

<sup>7</sup> ALCA : Área de Libre Comercio de las Américas,

<sup>8</sup> Programa de integración subcontinental, fundamentalmente económico, que va del sudeste de México hasta el extremo sur de la América Central.

3. Reivindicaciones y movilización para el acceso a recursos productivos: El Movimiento de los Sin Tierra (MST) en Brasil ejerce constantemente presión sobre el estado para favorecer la reforma agraria y poner en marcha una política de apoyo al desarrollo de una agricultura campesina (acceso a los servicios técnicos, al crédito, etc.). Con una historia más reciente, la Red de Organizaciones Campesinas y de Productores de África del Oeste, ROPPA, se convierte en una referencia para la negociación de políticas de intervención de agencias financieras internacionales y del los gobiernos nacionales.
4. La defensa de políticas nacionales de control sobre la gestión del recurso agua y de su acceso garantizado al conjunto de la población: La "guerra del agua" que dejó una decena de muertos en Cochabamba (Bolivia) en 2001, puso en cuestión un proceso de privatización que habría excluido del acceso al agua poblaciones rurales y urbanas de bajos ingresos. Más recientemente, en octubre 2003, la movilización de organizaciones sociales, sindicales y de organizaciones indígenas bolivianas contra una política de apertura total del mercado para la gestión de recursos naturales (gas, agua) ha conducido igualmente la renuncia y caída precipitada del ex-presidente Sánchez de Lozada.
5. El surgimiento y la visibilidad de actores antes excluidos o marginados, como son particularmente los movimientos y organizaciones de mujeres: Con reivindicaciones particulares e históricamente abandonadas por los actores políticos, estos movimientos enriquecen la reflexión de otros sectores de la sociedad civil.

## **1.2. La alianza de contrapartes: ¿obligación o necesidad?**

---

### **1.2.1. Una cooperación técnica y metodológica al servicio de dinámicas de cambio social y político más amplias**

La cooperación de CICDA y VSF persigue 5 objetivos principales:

1. La mejora de las condiciones de vida de las poblaciones rurales.
2. La promoción de los derechos de las poblaciones campesinas (ganaderos, agricultores, artesanos, *pluri-activos*) y el reconocimiento de la existencia y de la utilidad de los campesinos en la sociedad.
3. La producción de referencias para la mejora de políticas públicas de desarrollo rural (desde el nivel local hasta el regional; políticas de desarrollo agrícola y ganadero, políticas de manejo de recursos naturales y de ordenamiento territorial).
4. La promoción de la participación de los actores de la sociedad civil al norte y al sur en favor de las agriculturas campesinas, y el fortalecimiento de las instancias representativas de estas agriculturas.
5. La creación de lazos de cooperación y de solidaridad entre actores (norte-sur, sur-sur, norte-norte).

El *posicionamiento de nuestras asociaciones* se sitúa entonces a la vez en apoyo a organizaciones campesinas locales y sus iniciativas, buscando paralelamente una articulación fuerte con:

- Sus organizaciones sindicales o gremiales a nivel regional o nacional;
- Las ONG profesionales y otras estructuras privadas de apoyo (centros de formación, etc.), legítimas a los ojos de las organizaciones campesinas, y reconocidas a nivel regional o nacional por sus competencias y su participación en espacios nacionales de debate sobre políticas públicas;
- Los sistemas de formación profesional y de debate sobre las políticas nacionales.

Nuestro objetivo es en efecto fortalecer las capacidades de los actores locales para aportar proposiciones del mundo rural en las políticas públicas y contribuir de manera constructiva y argumentada –y por lo tanto no dogmática- a la elaboración de estas políticas de desarrollo.

El proyecto asociativo perseguido *no es naturalmente políticamente neutro*. No obstante, no tenemos la legitimidad de llevar este proyecto político de promoción de las agriculturas campesinas fuera de nuestras fronteras. Nuestra estrategia es de apoyar nuestras contrapartes para fortalecer:

- (a) Las capacidades de análisis de situación y de elaboración de propuestas técnicas y económicas que pueden ser movilizadas por estos actores hacia diferentes niveles desde lo local hasta lo nacional, y que permitan argumentar, modificar o validar las propuestas políticas de estos actores.
- (b) A partir de experiencias de terreno, llevadas a cabo con organizaciones de base insertadas en dinámicas regionales y nacionales, apoyar la constitución de referencias sólidas.

En este sentido, es posible afirmar que nuestra cooperación se concibe fundamentalmente como ***una participación técnica y metodológica, anclada a nivel local junto a contrapartes nacionales al servicio de dinámicas de cambio social y político más amplias.***

### **1.2.2. “La unión hace la fuerza”: intereses frecuentemente distintos pero complementarios**

Este enfoque de la cooperación corresponde paralelamente a una evolución de la práctica de nuestras asociaciones, quienes del papel de ejecutores directos de acciones de desarrollo, pasan poco a poco al de ***acompañantes de acciones y dinámicas de desarrollo***, respondiendo así al ***surgimiento, organización y profesionalización*** de numerosos actores de la sociedad civil de los países donde cooperamos.

Diversas razones y motivaciones nos conducen hoy a desarrollar alianzas y concebir nuestra cooperación como una relación de contraparte con otros actores. Estas relaciones de contraparte se construyen ***alrededor de preocupaciones sobre el futuro de un territorio rural, alrededor de una finalidad compartida o de un proyecto político.*** No se reducen a la puesta en marcha de un “proyecto”: éste es solamente una herramienta al servicio de una acción más amplia que se inscribe en el largo plazo y que responde a las expectativas de las contrapartes. Pero todas las relaciones de contraparte reposan sobre:

- (a) Un ***intercambio*** y una ***complementariedad*** de experiencias, de competencias, de legitimidad sobre un territorio y con respecto a actores públicos y privados del norte y del



sur que deben permitir reforzar individualmente y mutuamente cada una de nuestras organizaciones:

- Consolidación técnica y metodológica
- Capacidad de análisis de situación y de contextos
- Definición de estrategias más adaptadas de intervención y de modalidades de acción sobre un territorio
- Capacidad fuerte para desarrollar acciones de cabildeo
- Capacidad de gestión administrativa y financiera

Acompañar los actores en la producción o precisión de referencias y de experiencias que busquen la promoción de las agriculturas campesinas contribuye igualmente a precisar la visión de CICDA y VSF sobre el desarrollo, y su posicionamiento en Europa.

Difundir los elementos técnicos y metodológicos acumulados por CICDA, VSF y nuestras contrapartes nos obliga igualmente en ciertos contextos a cuestionar paralelamente los enfoques de nuestras asociaciones y mejorar nuestras prácticas.

Finalmente, buscar complementariedades de competencias y promover relaciones entre actores sociales y profesionales del mundo rural al sur y al norte permite no solamente esperar mejores resultados, sino igualmente multiplicar los espacios de intercambio y la creación de nexos de solidaridad.

- (b) Un objetivo común de mejora de nuestras estrategias de cooperación y de sus **impactos en los espacios de debate y construcción de políticas tanto al sur como al norte**: la relación de contraparte se convierte entonces en una exigencia para alcanzar los objetivos de nuestra acción y aportar a la construcción de políticas de desarrollo rural y de cooperación más justas y equitativas.

Nuestras contrapartes tienen necesidad de nuestro apoyo, no solamente financiero, también técnico y político, y sin el testimonio y apoyos de nuestros aliados del sur nuestros mensajes en el norte tienen poca fuerza y son poco escuchados.

Deseamos entonces que nuestras relaciones de contraparte vayan más allá de un contenido puramente técnico e institucional. Deseamos fortalecer nuestras contrapartes para la promoción a nivel local, regional o nacional de sus enfoques, de sus propuestas de intervención y de políticas, lo mismo que consolidar nuestro posicionamiento y nuestros argumentos al norte para un cabildeo más eficaz y mejor escuchado.

La cooperación de CICDA y VSF desea entonces igualmente contribuir –en el límite de nuestros medios y capacidades- a la promoción de intercambios de experiencias entre actores y organizaciones del Sur, pero igualmente con los actores de la sociedad civil de Europa (organizaciones campesinas, organizaciones profesionales, gobiernos locales, etc.) para contribuir al fortalecimiento de capacidades de actores tanto al sur como al norte (aprender mutuamente de los otros), y **crear sinergias y movilizaciones comunes alrededor de desafíos políticos y prácticas de desarrollo rural**.

La estrategia de CICDA y VSF es entonces concebir **programas pluriactores (del norte y del sur)**, contractualizados, inscritos en el mediano plazo y dotados de capacidades de adaptación a las evoluciones de actores y contextos.

*Por ejemplo, los procesos recientes de integración regional a nivel andino o centroamericano y la puesta en marcha de programas de liberalización económica a nivel de estas zonas geográficas (ALCA, Plan Puebla-Panamá) se traducen paralelamente en intercambios y una creciente reflexión entre actores de la sociedad civil de diferentes países para la construcción de proposiciones alternativas a un modelo de desarrollo excluyente. Nuestra cooperación no puede ignorarlo.*

Esta visión de las relaciones de contraparte no significa que compartimos el conjunto de ideas políticas, de enfoques o de prácticas de desarrollo que nuestras contrapartes predicen o defienden. Pero si decidimos trabajar con una contraparte quiere decir que consideramos que es un actor importante para participar en la búsqueda de políticas de desarrollo más equitativas, y que este mismo actor reconoce de parte de nuestras asociaciones aportes potenciales, no en el plano de una acción política y reivindicativa, sino de un apoyo a la reflexión, la construcción y la demostración de políticas y prácticas locales viables de apoyo a las agriculturas campesinas.

*En **Vietnam** el Estado es todavía muy presente en la vida económica, social y política del país. Las expresiones organizadas de la sociedad civil son poco frecuentes. El Ministerio de Agricultura es la única contraparte institucional de VSF en el marco de la puesta en marcha de un sistema de vigilancia zoonosológica y de un programa de apoyo a la producción porcina. Aparte las consideraciones técnicas, la viabilidad de estas acciones requiere de una participación fuerte y estructurada de las agrupaciones de ganaderos. La relación de contraparte de VSF con el Ministerio de Agricultura se inscribe en una lógica de acompañamiento a la estructuración de estas nuevas formas de interlocución alrededor de problemas concretos. Este aprendizaje es un primer paso para favorecer el surgimiento de organizaciones campesinas que reflexionen y actúen sobre problemáticas más amplias como las del desarrollo local y la organización de los productores alrededor de las cadenas de producción.*

*Si la reivindicación y los modos de acción del Movimiento Sin Tierra son legítimas en el contexto de **Brasil**, cooperar con el movimiento para desarrollar modos de organización y de apoyo a las familias instaladas en los perímetros de la reforma agraria no es cosa fácil. Entre la voluntad del MST de mantener un control fuerte hacia las familias en las zonas de reforma agraria, necesaria a la acción política del movimiento, y la necesidad de apoyar la puesta en marcha de sistemas de acompañamiento que dejan un amplio margen de autonomía y de iniciativa a las familias campesinas, los debates son numerosos.*

*Que se trate de la CONAIE en **Ecuador** o del CONAMAQ en **Bolivia**, los movimientos indígenas son portadores de reivindicaciones políticas e identitarias fuertes, que algunos juzgan a veces excesivas. Sin embargo, hasta muy recientemente marginados, las poblaciones indígenas hacen oír sus voces y sus organizaciones se han convertido en interlocutores obligados de los Estados. Apoyar esta toma de palabra y la creación de referencias técnicas y económicas para argumentar mejor ciertas posiciones es uno de los objetivos de nuestra cooperación.*

Ciertamente estas alianzas pueden también responder a oportunidades y complementariedades entre contrapartes del sur y del norte, en cuanto acceso a financiamientos de fuentes financieras diversificadas, pero esta única complementariedad no podría justificar ni permitir la construcción de una verdadera relación de intercambio y cooperación.

## 2. LA CONSTRUCCION DE UNA RELACIÓN DE CONTRAPARTE: ENFOQUES Y MEDIOS

---

Para escoger una o varias contrapartes y construir una estrategia exitosa de viabilidad de la relación no hay una receta mágica con su método y su batería de indicadores, sino un cierto número de elementos a tomar en cuenta para lograr una relación de calidad que permita alcanzar los objetivos fijados.

### 2.1. Una necesaria lectura del contexto nacional y regional, y análisis de actores

---

En razón de los objetivos de estas relaciones de contraparte, no se trata para CICDA y VSF de escoger a priori tal o cual actor sino más bien, sobre la base del análisis del contexto, de las problemáticas y de la identificación de los principales intereses en juego, de establecer una estrategia de cooperación que concierne diferentes tipos de actores, desde el nivel local hasta el nivel nacional.

La relaciones de contraparte con ONG nacionales, por ejemplo, algunas de las cuales no tienen siempre bases sociales muy fuertes, sólo tienen sentido si la cooperación permite al mismo tiempo articulaciones con actores públicos o privados a otros niveles y con movimientos sociales de base portadores de reivindicaciones y propuestas políticas. Esta cooperación es igualmente pertinente si contribuye a reforzar los vínculos entre estas ONG locales y estos movimientos sociales alrededor de temas técnicos y económicos.

Toda alianza deberá partir entonces de un **análisis de contextos, tanto de problemáticas como de actores**:

- identificación de intereses en juego;
- identificación de actores y de los "portadores de propuestas", a nivel local, regional y nacional.

Este análisis no puede hacerse en solitario: se requiere del concurso de personas de referencia, representantes de movimientos sociales, organizaciones campesinas, ONG locales, etc. Este es el sentido, para CICDA y VSF, de la creación de "comisiones estratégicas país", que pueden permitir estructurar mejor el núcleo de contrapartes nacionales y de personas e instituciones de referencia que acompañan nuestra reflexión en los países de cooperación.

Cada cooperación implica identificar, no uno sino algunas contrapartes o aliados, desde el nivel local hasta el regional o nacional, quienes comparten una visión común de los desafíos del desarrollo local, y en capacidad de poner en marcha acciones a nivel local y valorizarlas a otros niveles.

Esta lectura debe igualmente permitir a CICDA y VSF identificar los portadores de propuestas de las cuales podemos nosotros mismos **enriquecernos**, y que pueden igualmente aportar elementos de referencia, de innovación y de aprendizaje para otros actores europeos asociados al proyecto.

*Al sur de **Brasil**, el Centro de Tecnologías y de Alternativas Populares (CETAP, ONG brasilera) cuenta con una experiencia innovadora de apoyo a pequeños productores, la promoción de la agro-ecología permite el desarrollo de sistemas de producción*

sostenibles sobretudo en cuanto autonomía, evitando de esta manera los sistemas de integración a la agro-industria local que suelen ser precarios y finalmente excluyentes. Este enfoque y los métodos de acompañamiento desarrollados interesan a otras contrapartes de CICDA y VSF, y cuestionan los modos de producción europeos.

La democracia participativa y la construcción del presupuesto participativo son algunos de los procesos adoptados desde hace varios años por diferentes colectividades territoriales latinoamericanas, como el caso de **Brasil** o **Perú**. En este país la Red de Municipalidades Rurales del Perú (REMURPE) promueve y defiende a nivel nacional una gestión municipal transparente, participativa y concertada; un ejemplo para numerosas colectividades europeas todavía tímidas en cuanto a la participación local.

En **Malí**, a pesar de las incertidumbres que subsisten sobre su aplicación real, la ley de descentralización crea condiciones favorables para poner valor a las experiencias de los actores locales en las dinámicas de desarrollo local y nacional. A través de su práctica cotidiana (como la concertación sobre la definición de corredores para el paso de ganado entre agricultores sedentarios y ganaderos nómadas), las organizaciones campesinas locales de la región de Tombuctú construyen reglas colectivas para mejorar las condiciones de acceso a los recursos entre grupos humanos con intereses frecuentemente divergentes. Dar valor a estas experiencias de gobernabilidad local en el marco de la descentralización es un desafío de la cooperación futura de VSF-CICDA en Malí.

En **Ecuador**, el CAMAREN (Consortio para el Manejo en Gestión Sostenible de Recursos Naturales) es una experiencia única de alianzas y cooperaciones entre más de 40 instituciones públicas y privadas reunidas alrededor de un proyecto de formación profesional en el que los contenidos son elaborados colectivamente. Por su pluralidad y apertura, el CAMAREN se ha convertido en un espacio reconocido de reflexión y proposición de políticas públicas de gestión de recursos, que permite la libre expresión de tendencias diferentes. Esta plataforma podría convertirse en una referencia en su género.

## **2.2. El análisis de los intereses recíprocos**

---

Toda cooperación y alianza no pueden sin embargo ser construidas exclusivamente a partir de la lectura de las problemáticas, de los intereses en juego y de los actores. Construir una relación de contraparte, una verdadera alianza, es en efecto antes que nada **encontrarse y compartir**, mostrar sus fuerzas y debilidades respectivas, sus intereses y finalidades, develar sus percepciones recíprocas, finalmente expresar las representaciones particulares sobre un contexto, una problemática, una alianza, los otros actores.

La construcción de una alianza implica especialmente:

- (a) Que todos los actores identificados o encontrados sean efectivamente *demandadores e interesados por esta cooperación*,
- (b) que sea claramente *explicitado y precisado los intereses de nuestras contrapartes*:
  - Una solicitud financiera: no es suficiente para crear una cooperación, si tal es el caso será difícil ir muy lejos en la relación.

- Una demanda de apoyo metodológico: ¿para qué desafíos? ¿en qué campos? ¿Seremos capaces de responder a ella (internamente o movilizandocompetencias externas)?
- Una demanda de puesta en relación con otros
- una demanda de fortalecimiento institucional: ¿sobre qué aspectos?

(c) Finalmente, que sea claramente *explicitada nuestra propia demanda y nuestros intereses* en tanto que instituciones europeas.

Una transparencia recíproca es igualmente necesaria con respecto a:

- Las orientaciones, la estrategia y por lo tanto de las expectativas de cada uno
- Los modos de funcionamiento
- Los medios disponibles

Se trata entonces de un proceso de “descubrimiento y seducción” que debe permitir identificar los intereses comunes o complementarios (expresados o escondidos) y llegar a un análisis común de la situación y una formulación conjunta del tipo de cooperación.

Debemos aceptar que esta construcción pueda ser establecida sobre la base de relaciones personales. Estas relaciones contribuirán al establecimiento de una relación que deberá ser llevada al nivel institucional.

*En **Cochabamba (Bolivia)**, durante más de tres años dos ONG nacionales (KURMI y KAUSAY) y una ONG internacional (CICDA) construyeron conjuntamente una visión y después un programa ambicioso de desarrollo para una región de altitud aislada y olvidada de las políticas públicas. Estos tres años han permitido a las tres instituciones compartir sus modos de funcionamiento y de presentar con toda transparencia sus intereses respectivos, además de aportar cada una durante este período medios humanos y financieros para la identificación y formulación del programa. Reunidos al seno de un consorcio (Consortio Cordillera), estas instituciones comparten hoy de manera equilibrada las responsabilidades de búsqueda de medios financieros para viabilizar el programa identificado y han concebido un esquema de co-ejecución que reconoce el papel y las capacidades de cada uno en su futura puesta en marcha. Otra manera de concebir la cooperación norte-sur.*

*En **Velíngara (Senegal)**, la colaboración de VSF con la Casa de los Ganaderos en el fortalecimiento de la cadena de producción de leche y la gestión de recursos naturales, ha permitido establecer progresivamente una relación de confianza mutua. Hoy en día la Casa de los Ganaderos está interesada en fortalecer sus capacidades técnicas buscando a la vez una incidencia en las políticas públicas a nivel nacional. VSF y la Casa de los Ganaderos han formulado conjuntamente una propuesta de fortalecimiento de los procesos de desarrollo local iniciados en Velíngara, y trabajaron conjuntamente para solicitar a diferentes agencias financieras el apoyo a su proyecto. Este proyecto es una oportunidad para la Casa de los Ganaderos de reforzar sus lazos de colaboración con otros actores como el Sindicato Nacional de Concertación de los Rurales (CNCR), dando valor a su experiencia y a su anclaje local. Para VSF, la relación con esta contraparte contribuye a la reflexión sobre el acompañamiento a las organizaciones de productores en los procesos de incidencia en políticas públicas en los países de África del Oeste.*

*Al norte de **Guatemala**, VSF apoya las organizaciones indígenas mayas del municipio de Chisec, con el fin de contribuir a la estructuración del mundo rural en una región fuertemente afectada por el conflicto armado de los años 80. La apropiación de la*

*cadena de producción del cardamomo, y la puesta en marcha de un sistema de microcrédito son dos de las puertas de entrada técnicas identificadas para acompañar la cooperación entre las organizaciones campesinas. Esta cooperación se construyó en un primer tiempo a través de la realización de una caracterización "rápida" de la problemática local (sistemas agrarios y juego de actores) que permitió definir algunas acciones realizables a corto término para demostrar el interés de la colaboración entre organizaciones y con VSF. Al ritmo de las organizaciones locales las negociaciones sobre los principales ejes de trabajo del proyecto se desarrollaron en un espacio de concertación colectivo, sin acuerdos bilaterales al margen de esta instancia común. En el tercer mes del proyecto un encuentro entre organizaciones locales partió de una presentación detallada de cada uno de los actores presentes (VSF incluido), una validación de las principales pistas de trabajo y, finalmente, se establecieron acuerdos con precisiones en términos de calendario, responsabilidades, aportes de las contrapartes (organizaciones campesinas y VSF), mecanismos de seguimiento y evaluación, sanciones, tipo de contractualización y testigos de los compromisos suscritos.*

### **2.3. Criterios de análisis para definir el tipo de alianzas y el tipo de contrapartes**

---

En este análisis recíproco de los intereses, y cualquiera que sea el objeto futuro de la relación de contraparte, es importante disponer de criterios para evaluar las capacidades de nuestras potenciales contrapartes y aliados para conducir conjuntamente con nosotros una acción de cooperación, sea ésta a nivel técnico, metodológico, administrativo o político.

No cabe duda de que nuestros aliados potenciales harán el mismo ejercicio para evaluar según sus propios criterios su interés de trabajar con CICDA y VSF.

Aun si esta evaluación mutua toma una real dimensión en el ejercicio de la acción objeto de la alianza, se pueden considerar previamente en el análisis algunos aspectos:

(a) Inserción social, legitimidad y representatividad:

- Legitimidad con respecto a los actores sociales
- Legitimidad con respecto a las agencias de cooperación
- Reconocimiento público
- Relaciones interinstitucionales y participación en los espacios de debate sobre prácticas y políticas de desarrollo

(b) Funcionamiento institucional

- Adaptabilidad de la estructura a los cambios (relación entre los niveles políticos y operativos)
- Transparencia
- Comunicación hacia el exterior (forma y contenido)
- Comunicación interna, espacios de intercambio formales e informales
- Funcionamiento interno: mecanismos de toma de decisión y niveles de responsabilidad
- Coherencia entre los mecanismos y los procesos formalmente presentados (en un reglamento interno, por ejemplo) y lo realmente practicado
- Mecanismos de elección y nominación
- Funciones teóricas y prácticas de las diferentes instancias de la organización

(c) Capacidades técnicas y metodológicas:

- Coherencia entre misión, finalidades y configuración de la estructura
- Áreas de competencia precisas en relación con la acción propuesta
- Medios humanos disponibles para el seguimiento de la acción
- Comunicación interna, gestión de la información

(d) Indicadores administrativos y financieros:

- Solidez financiera de la contraparte (a mediano y largo plazo)
- Capacidad de gestión / presupuesto anual
- Capacidad de gestión del presupuesto adicional previsto
- Existencia de normas contables, de gestión y de administración claras
- Existencia de un sistema de gestión eficaz
- Existencia de un sistema de auditoría y de control permanente
- Resultados de evaluaciones hechas por otras contrapartes y agencias financieras

Todos estos criterios deberán poder ser analizados a los diferentes niveles de las organizaciones y en los diferentes espacios en los que la acción prevista pueda ser desarrollada: el intercambio con asalariados responsables, técnicos, dirigentes, técnicos de terreno, familias campesinas asociadas, miembros de los consejos de administración, personal administrativo, etc., puede proporcionar una visión más amplia del aliado potencial. De la misma manera, la participación en las diferentes reuniones y espacios de debate (reuniones plenarios, asambleas generales, comisiones temáticas, etc.) pueden contribuir a un conocimiento mutuo más completo.

La utilización de estos criterios no resuelven sin embargo la cuestión de la escogencia del aliado: ¿debe escogerse "el mejor" o al contrario el que necesita ser fortalecido? En ningún caso, el análisis sobre la sola base de estos criterios permite la escogencia de la contraparte: es el análisis de contextos y de actores lo que puede ayudar a identificar el o los aliados potenciales; el análisis de los actores sobre la base de estos criterios permite confirmar una opción tomada o adaptar el tipo de relación de contraparte y las modalidades concretas de cooperación a la(s) contraparte(s) seleccionada(s). De esta manera, es entonces posible apoyar una federación campesina con fuerte legitimidad y anclaje social a nivel nacional, aun si sus capacidades administrativas son, por ejemplo, muy débiles: las modalidades de la alianza serán ajustadas en consecuencia.

Finalmente, de parte de nuestras propias organizaciones, no cabe duda de que un esfuerzo importante queda por hacer frente a nuestras contrapartes para exponer mejor y compartir los proyectos políticos de nuestras asociaciones, el funcionamiento, los niveles de responsabilidad y de decisión, y los vínculos que establecemos (o deseamos establecer) entre una acción concreta (por ejemplo con una contraparte específica) con un programa regional y un objetivo político global.

#### **2.4. Una construcción colectiva que reconoce las competencias de cada uno y su autonomía**

---

Una alianza debería establecerse lógicamente a partir de un análisis conjunto de una situación y de un contexto dados, que conduce a una **formulación conjunta** del tipo de cooperación y un reconocimiento de enfoques y competencias de cada una de las organizaciones asociadas.

Esta construcción debe conducir a definir las funciones que cada una de las contrapartes asumen con respecto a la acción considerada, y las co-responsabilidades en la formulación, ejecución, sistematización y viabilidad financiera de la acción, al igual que la gestión de esta acción. La construcción debe conducir igualmente a la definición de espacios y mecanismos para ajustar y adaptar permanentemente estas funciones.

Son finalmente estos diferentes análisis que deberán permitir definir el papel de CICDA y de VSF en el montaje propuesto a un eventual financiador externo:

- Responsable de la acción con delegación de la ejecución a las contrapartes
- Co-ejecución con la o las contrapartes
- Ejecución directa con delegación de la ejecución de ciertos componentes
- Otro montaje eventual

La ejecución directa deberá limitarse a los casos en que:

- Las contrapartes locales no están en medida de asumir una gestión administrativa y financiera al nivel de las exigencias impuestas por nuestros financiadores o de asumir la gestión técnica del ciclo de proyecto.
- Las contrapartes locales no tienen por función la de ejecutar proyectos (ejemplo, comunidades campesinas, sindicatos agrícolas, movimientos sociales, etc.)
- No existe contraparte que pueda ejecutar un proyecto a nivel local, aunque el análisis del contexto muestra que debe cooperarse en una región dada.

## **2.5. Responsabilidades compartidas para la búsqueda de financiamiento**

---

Teniendo en cuenta que la alianza se funda en un reconocimiento y movilización de competencias de las diferentes contrapartes, una alianza equilibrada implica que todos sean igualmente co-responsables en la movilización de recursos materiales y principalmente financieros, necesarios para hacer viables las acciones comprometidas.

La alianza puede en efecto ser rápidamente desequilibrada si aquel que aporta la mayor parte de los recursos impone –voluntaria o involuntariamente- condiciones a su o sus contrapartes.

De otro lado, la evolución del acceso a los financiamientos en Europa y en los países de cooperación hace hoy no solamente posible, sino necesario, la búsqueda conjunta de medios, ya que buen número de financiamientos bilaterales o multilaterales o de fundaciones europeas son hoy en día accesibles –algunas veces fácilmente- a las ONG, organizaciones rurales y contrapartes del sur.

*"La autonomía, es el derecho a escoger su dependencia"*, tanto para las ONG del norte como para nuestros aliados en el sur, la autonomía de las contrapartes en una relación de contraparte, es también darse los medios para decidir sobre las fuentes de financiamiento y su diversificación. En una relación de contraparte serán entonces precisados los papeles y responsabilidades de cada contraparte para la búsqueda de financiamiento.

## **2.6. Espacios de intercambio permanente entre contrapartes**

---

La relación de contraparte no es rígida, debe evolucionar en función de los contextos y de las necesidades, de la evolución de las competencias, de la evolución de los papeles y funciones de cada quien.



Es entonces importante **prever los espacios y los mecanismos** permanentes de relación entre las contrapartes:

- De gestión de la relación interinstitucional y de discusión de la pertinencia de las acciones colectivamente acordadas
- De discusión y debate sobre las metodologías y enfoques utilizados
- De seguimiento de las estrategias de intervención y acciones (seguimiento y evaluación)
- Para definir el contenido de una participación concertada en espacios de debate político.

Pueden así ser concebidos a escala de una región o de un país algunos espacios de intercambio estratégico con los aliados, a fin de garantizar su participación más allá que en una acción específica, en el mejoramiento permanente de las estrategias institucionales de cooperación de nuestras organizaciones (*Comisiones estratégicas nacionales*). Personas de referencia a título individual pueden asociarse a estas comisiones a fin de alimentar nuestras reflexiones y las de nuestras contrapartes con una mirada externa y otras competencias.

Estos espacios de intercambio deben asegurar la presencia de los responsables de la dirección política, de la dirección y de la ejecución de las contrapartes para garantizar una participación amplia y un análisis completo de la relación de contraparte.

## **2.7. Una relación de contraparte y una cooperación que debe dimensionarse a la escala de las capacidades reales de nuestras asociaciones**

---

Seamos modestos: la cooperación debe dimensionarse a las capacidades reales de CICDA o de VSF:

- Nuestro saber-hacer (que no es ilimitado, ni mucho menos)
- Nuestra capacidad para aportar y/o movilizar competencias humanas a corto, mediano o largo plazo
- Nuestra capacidad y la de nuestras contrapartes para viabilizar financieramente una acción prevista a corto, mediano y largo plazo

El panorama del financiamiento de la Ayuda Pública para el Desarrollo (APD) y del acceso de las ONG europeas a los co-financiamientos privados o públicos no nos permite hoy diseñar cooperaciones en las que los resultados esperados implicarían un trabajo a largo plazo, ni siquiera a mediano plazo, 5 o 6 años. Sin embargo, es a largo plazo que pueden ser obtenidos los resultados más valiosos, como lo muestra nuestra experiencia. Pero estas limitaciones nuevas deben justamente conducirnos a definir con nuestras contrapartes:

- (a) Resultados posiblemente modestos, pero en todo caso realizables en el tiempo y con los medios previstos, y evitar toda acción sobredimensionada o en la que los resultados nos obligan a suponer la garantía de financiamiento de la acción a mediano y largo plazo. Esta política no es hoy en día realista.
- (b) Paralelamente, una estrategia de búsqueda de medios financieros complementarios para continuar la acción en el tiempo o la obtención de resultados a más largo plazo, lo que no puede ser responsabilidad exclusiva de CICDA y de VSF. Esto, en particular, debido a que los procesos de desconcentración de las líneas financieras y de apertura hacia las ONG del sur continúa y abre nuevas oportunidades a nuestras contrapartes.
- (c) Otras alianzas en el norte al servicio de complementariedades a la vez técnicas, políticas y financieras (especialmente con ONG o redes europeas de actores del desarrollo).

La cuestión del compromiso que podemos garantizar en el tiempo no depende entonces solamente de nuestras organizaciones europeas, sino en parte de la voluntad de las contrapartes locales para continuar un trabajo común con CICDA y VSF, y de otra parte de su compromiso a buscar como CICDA y VSF los medios necesarios para garantizar la continuidad de una acción de cooperación.

Ciertas cooperaciones se establecen efectivamente sobre oportunidades de financiamiento (nueva línea abierta por la Unión Europea, o por agencias de fondos multilaterales o bilaterales en los países del norte, etc.). Esto no es sin embargo contradictorio con la construcción de relaciones de contraparte desde lo local hasta el nivel regional o nacional. Si una oportunidad financiera permite establecer alianzas que se inscriben en la estrategia de cooperación de CICDA y VSF definida en el país, tal y como se presentó antes, ella debe ser tomada en cuenta naturalmente.

## **2.8. Contractualizar la alianza**

---

La relación de contraparte debe ser finalmente contractualizada, tomando en cuenta los contextos específicos, los objetivos de la alianza y la naturaleza de las contrapartes, precisando especialmente:

- (a) Los objetivos comunes y los enfoques compartidos en cuanto desarrollo sostenible en general, y en cuanto la acción objeto de la alianza en particular.
- (b) Los aportes de competencias de cada uno de los aliados, precisando eventualmente la demanda de cada uno con relación al otro y los medios disponibles (asistentes técnicos, misiones especializadas, intercambios, etc.) especialmente en los campos de:
  - Intercambio de competencias
  - Y del fortalecimiento institucional
- (c) Los procedimientos para la puesta en marcha de la relación de contraparte al servicio de la acción definida (derechos y obligaciones técnicas, administrativas y financieras).
- (d) Los espacios de coordinación de la acción entre las contrapartes y otros actores, y los mecanismos de decisión y niveles de responsabilidad.
- (e) Los aportes de cada una de las contrapartes en términos financieros y sus compromisos para la búsqueda de fondos adicionales.
- (f) Los espacios de concertación para dirimir eventuales litigios.
- (g) Los mecanismos e instancias de arbitraje de litigios, si estos no pueden ser resueltos entre las partes signatarias.

Cuando la relación de contraparte pone en juego la participación comunitaria para la puesta en marcha de las acciones, deben imaginarse mecanismos innovadores o adaptados a las prácticas tradicionales del consenso y del compromiso. Las asambleas comunitarias o municipales pueden jugar una función de auditoria o de "contractualización social".

*En Guatemala, la violencia pero también los programas de cooperación no siempre capaces de acompañar de manera coherente la reconstitución de los nexos sociales, han conducido a una dispersión de los esfuerzos de las organizaciones indígenas locales. En el municipio de Santiago Atitlán, VSF ha apoyado la creación de un espacio de concertación de las organizaciones locales (B'tz'in B'atz') alrededor de acciones técnicas consideradas como motores de cambio socio-económico. Incidir sobre la cadena de producción de café para ser menos dependientes de los comerciantes intermediarios ("coyotes") para la compra de insumos o la venta de café, manejar un*

sistema de financiamiento local y desarrollar una estructura de asistencia técnica local. VSF et B'tz'in B'atz' pusieron en marcha un sistema de contractualización social:

- La firma de un convenio marco con la participación de organizaciones y personalidades locales quienes sirven de testigos de los compromisos adquiridos por las 6 organizaciones miembros de b'tz'in B'atz' y por VSF.
- Una transparencia entre todas las organizaciones con respecto a los acuerdos tomados para las acciones a desarrollar, y el seguimiento y evaluación de los avances, lo que crea un espíritu de sana competencia.
- Auditorias cruzadas entre organizaciones que han permitido, más allá del control estrictamente técnico y financiero, crear espacios de autoaprendizaje entre organizaciones.

Sin embargo, no nos engañemos: no es una política institucional de alianzas, escrita, con contratos establecidos y firmados entre las contrapartes lo que garantiza una cooperación de calidad y una relación de contraparte equitativa, respetuosa y que permita alcanzar los objetivos fijados.

Son las relaciones y actitudes personales, tanto de nuestros eventuales aliados como de los miembros de nuestras asociaciones, las que son fundamentales para llegar a relaciones respetuosas de las instituciones y de las personas, y constructivas. Si los convenios permiten fijar reglas de juego comunes, es de nuestra responsabilidad definir lo mejor posible los mecanismos de cooperación y de acompañamiento de CICDA/VSF y el perfil de las personas (asistentes técnicos, misiones cortas, organizaciones implicadas en los intercambios, etc.) que participan igualmente en esta cooperación.

**Útiles y procedimientos indispensables para la construcción de alianzas:**

- Un **diagnóstico** de las problemáticas y de los actores, compartido y llevado a cabo en conjunto, y el análisis de los intereses de cada una de las contrapartes.
- Una necesaria **definición de papeles y funciones**, concertada, formalizada, regularmente evaluada, y eventualmente redefinida en función de la evolución de las necesidades.
- La elaboración de **convenciones** colectivamente establecidas.
- La creación de **espacios y mecanismos de seguimiento-evaluación** de la cooperación entre contrapartes y de las actividades desarrolladas que pueden estar abiertos a diferentes actores y a personas externas a las organizaciones contrapartes.
- **Medios financieros** que son indispensables pero que deben ser diversificados y buscados por el conjunto de las contrapartes tanto en el norte como en el sur, para garantizar la viabilidad en el tiempo de la acción colectivamente concebida y asumida.
- **Medios humanos** igualmente indispensables con un énfasis en la capacidad de escucha y de respeto mutuo, sea bajo la forma de asistencia técnica permanente, misiones puntuales, intercambio u otras modalidades, y la promoción de **intercambios de experiencias entre contrapartes del sur**

### 3. LA PUESTA EN MARCHA Y EL SEGUIMIENTO DE UNA RELACIÓN DE CONTRAPARTE

---

#### 3.1. A través de modalidades innovadoras de cooperación y de asistencia técnica

---

Los fundamentos de la alianza reposan en las nociones de **intercambio y reciprocidad**. No somos "agencias de cooperación financiera", aun si en ciertos casos movilizamos efectivamente recursos económicos para contribuir a las acciones acordadas. Deseamos garantizar junto a nuestras contrapartes un anclaje local fuerte de nuestras acciones, que permita igualmente alimentar la reflexión y el trabajo asociativo al norte (educación para el desarrollo, cabildeo e incidencia política).

La cooperación de CICDA y VSF se estructura principalmente alrededor de acciones sean estas directamente ejecutadas por los equipos de nuestras asociaciones, o co-ejecutadas con actores locales: organizaciones, agrupaciones, ONG, etc. En la mayoría de estas acciones CICDA y VSF disponen de asistentes técnicos, expatriados o nacionales, estos aportan naturalmente competencias pero su papel no se limita a esta única función: los asistentes técnicos sirven de enlace para crear y provocar relaciones con otros terrenos de trabajo CICDA/VSF y con Europa, contribuyen a sistematizar y valorizar experiencias al servicio de acciones de formación, de cabildeo y de incidencia política tanto al norte como al sur. El asistente técnico es a la vez capaz de traducir las políticas institucionales de VSF y CICDA en términos de acciones terreno junto a nuestras contrapartes y de devolver a nuestras asociaciones los grandes interrogantes o enseñanzas suscitadas por esta acción.

A la vez que los proyectos asociativos de CICDA y VSF evolucionan en favor de un trabajo de apoyo a las contrapartes locales, en paralelo a unas competencias que deben aun ser consolidadas en cuanto cabildeo y educación para el desarrollo al norte, las formas de cooperación y en particular las modalidades de asistencia técnica deben adaptarse y ser más creativas:

- **Delegar cada vez más la responsabilidad de la ejecución** de las acciones previstas y financiadas a nuestros aliados del sur, cuando estos deseen asumirlo y tengan las capacidades de hacerlo.

La ejecución directa o la co-ejecución de proyectos pueden ser fuentes de malentendidos sobre el papel de cada una de las contrapartes, además de que estas modalidades conducen frecuentemente a dificultades para viabilizar las acciones desarrolladas a largo plazo. Esta evolución no significa sin embargo el abandono de toda forma de ejecución directa o co-ejecución pero esta sólo deberá ser contemplada en el futuro cuando la contraparte no desee asumir la ejecución, o si no dispone de todas las capacidades técnicas y de gestión que le permitan asumir la conducción de un proyecto, o porque deseamos cooperar en zonas con poblaciones marginadas y aisladas con ausencia de una contraparte local fuerte. En este último caso, sin embargo, el objetivo deberá ser el de lograr fortalecer un actor local o atraer la atención de una contraparte sobre estas regiones.

- **Reconocer la autonomía de las contrapartes**, dimensionar nuestras "exigencias" a este reconocimiento, y aceptar **el derecho al error**, no en el plano financiero, sino en el

estratégico. De los errores cometidos aprendemos nosotros y también nuestras contrapartes: es un aspecto del fortalecimiento institucional.

Esto es particularmente necesario en los proyectos todavía en co-ejecución, dejando más autonomía y margen de maniobra a nuestras contrapartes sobre las decisiones estratégicas y de implementación de las actividades.

- **Responder mejor a las expectativas de las contrapartes** con las cuales trabajamos, que no se reduce siempre a la puesta a disposición de asistentes técnicos expatriados, algunos de los cuales viven sus primeras experiencias profesionales: nuestras contrapartes evolucionan y nosotros no estamos siempre en capacidad de proponerles nuevos modos de cooperación más adaptados a su profesionalismo y sus expectativas.
- **Desarrollar modalidades innovadoras de cooperación** con nuestras contrapartes: que permitan naturalmente responder a sus expectativas igual que a las de CICDA y VSF, pero también salir en ciertos casos de una lógica "proyecto" que deteriora a mediano plazo una relación de contraparte y limita nuestras propias capacidades para conservar lo que hace una de las principales fortalezas de nuestras asociaciones: las competencias (nacionales o expatriadas).

- Desarrollo a mediano plazo de polos de competencias constituidos por país o región pequeña (por ejemplo, la América Central), reagrupando al menos dos (o más) asistentes técnicos expatriados y nacionales, de perfiles y competencias complementarios. Este polo<sup>9</sup> podría asegurar a término el anclaje local y una presencia fuerte pluridisciplinaria junto a las contrapartes bajo la forma de misiones de apoyo regulares.

La integración a este polo de asistentes técnicos no europeos responde a un doble objetivo: la incorporación de competencias y de visiones diferentes al seno de nuestras estructuras, que no se encuentran necesariamente en Francia, y la contribución al fortalecimiento institucional de las contrapartes del sur al consolidar la experiencia de profesionales que se constituirán en recursos humanos importantes para sus países.

- Concebir formas de apoyo diversificadas que no se limiten siempre a una asistencia técnica permanente: misiones puntuales de seguimiento desde un polo de competencias de recursos humanos multidisciplinarios, realización de misiones especializadas temáticas, promoción de intercambios, puesta en relación y organización de misiones entre contrapartes del sur o con otras contrapartes del norte, etc.

Una asistencia técnica permanente, a nivel local, debe ser considerada en ciertas acciones solamente si:

- Si existe un deseo compartido de la contraparte y de nuestras asociaciones y una necesidad objetiva identificada por las dos partes; esta asistencia técnica no debe ser concebida como de tipo expatriado, sino apoyarse más bien en competencias nacionales o regionales.
- o si, en el caso de ciertas contrapartes "débiles" en cuanto a sus capacidades de gestión y de ejecución de proyectos, la modalidad de delegación total de la ejecución se considera en un primer tiempo imposible y la co-ejecución requiere de la presencia de personal permanente de CICDA y VSF.

---

<sup>9</sup> Este esquema permite igualmente mantener personas al seno de nuestras organizaciones y ofrecer perspectivas de cambio y evolución, permitiendo el paso de un polo a otro y en diferentes países o continentes.

- **Desarrollar nuevas funciones de apoyo a la ingeniería de proyectos** (análisis de contexto y de problemática, formulación de proyecto) junto a nuestras contrapartes, estando ellos mismos en capacidad de negociar estos proyectos a nivel local o regional.

Si la alianza es sólida, reconociendo las competencias de todos, los presupuestos de estos proyectos podrán reconocer los costos de asistencia técnica de CICDA y VSF.

## **3.2. El seguimiento y la evaluación de la alianza**

---

### **3.2.1. Mecanismos de seguimiento-evaluación de las acciones y de las contrapartes**

**Dos condiciones previas** son necesarias para disponer de los mecanismos adecuados de seguimiento-evaluación de una relación de contraparte y de las acciones acordadas:

- La existencia de un compromiso contractual claro, escrito, concertado: estas convenciones o contratos pueden ser de dos tipos, un acuerdo marco para definir los grandes objetivos de la alianza, y convenciones particulares para acciones específicas.
- La implicación de diferentes personas a nivel de nuestras asociaciones, que permite un intercambio y una transferencia de informaciones permanente especialmente en caso de cambios del personal encargado del seguimiento de la acción.

**Dos dispositivos complementarios** son importantes para el seguimiento:

- La existencia de espacios de encuentro periódico entre las contrapartes
- Medios de comunicación apropiados cuando estos espacios de intercambio, debido al distanciamiento geográfico, no pueden concretarse a intervalos de tiempo regulares.

Este seguimiento debe ser complementado con **momentos de evaluación a medio término y final** de las acciones desarrolladas y de las relaciones de contraparte, sobre la base de términos de referencia colectivamente elaborados, y movilizando recursos externos que pueden aportar a la alianza y a las acciones desarrolladas un visión a la vez crítica y neutra. Obviamente una evaluación positiva fortalece una alianza.

### **3.2.2. ¿Cómo medir los cambios y las evoluciones?**

Con frecuencia es más fácil medir los cambios concretos, los efectos y los impactos de una acción determinada, que medir (cuantificar y calificar) el fortalecimiento de la relación de contraparte y de las contrapartes.

Sin embargo, estos cambios y evoluciones deben ser regularmente calificados y ser objeto de análisis compartidos en los espacios de encuentro entre las contrapartes, lo que puede permitir hacer ajustes especialmente en cuanto a las funciones y responsabilidades en curso de ejecución. Diferentes medios son para ello necesarios y complementarios:

- Los propios sistemas de seguimiento y evaluación de las acciones, que, además de los indicadores de efecto y de impacto, deberán ser integrados a indicadores específicos de fortalecimiento institucional de las contrapartes involucradas. Estos indicadores deberán ser colectivamente definidos.
- Una sistematización y documentación permanente del proceso de alianza (minutas y memorias de reuniones, encuentros, análisis cruzados y conjuntos, etc.).
- Finalmente una sistematización y capitalización de las experiencias comprometidas en la alianza, con una mirada crítica sobre los logros o inconvenientes encontrados por el solo hecho de desarrollar una acción bajo la forma de alianza.

## 4. EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS CONTRAPARTES

---

### 4.1. ¿Tenemos legitimidad para hablar de fortalecimiento institucional de las contrapartes del sur?

---

Considerando nuestras propias debilidades institucionales, ¿tenemos la legitimidad de expresar nuestra voluntad de contribuir al fortalecimiento institucional de nuestras contrapartes? La respuesta a esta pregunta es afirmativa si:

- De un lado, concebimos la relación de contraparte, la alianza, como una relación de reciprocidad donde podemos también aprender de algunos de nuestras contrapartes, y donde no somos efectivamente portadores de una "verdad única".
- De otro lado, concebimos el fortalecimiento institucional desde diferentes facetas, acordando con nuestro (o nuestros) contraparte(s) aportar un apoyo en los ámbitos donde efectivamente tenemos competencias y en el que nuestros medios humanos y financieros nos permiten ofrecer este apoyo.
- Finalmente, si estimamos que participar al fortalecimiento institucional de una contraparte, no es solamente aportar desde CICDA o VSF nuestras competencias sino:
  - Facilitar la puesta en relación con otras competencias profesionales más adaptadas del norte y del sur.
  - Establecer con la contraparte una política de fortalecimiento institucional, y facilitar medios técnicos y financieros para que ella movilice recursos humanos internos u otros.

### 4.2. ¿Qué podemos aportar?

---

Contribuir al fortalecimiento institucional de las contrapartes con las cuales cooperamos implica que hayamos definido previa y claramente nuestros ámbitos y campos de competencias:

- Nuestra visión sobre el desarrollo, nuestra capacidad de análisis de situaciones y contextos, nuestra capacidad para destacar los intereses en juego y los temas fundamentales para la consolidación de las agriculturas campesinas, y finalmente nuestra capacidad para elaborar estrategias y construir alianzas que permitan movilizarse y trabajar sobre estos temas.
- Competencias técnicas y metodológicas para la ingeniería, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de las acciones y proyectos de desarrollo rural, de programas de formación para los actores del desarrollo y de animación de espacios para la reflexión y la construcción de políticas de apoyo a las agriculturas campesinas.
- La posibilidad de crear espacios y mecanismos de intercambio de experiencias y de competencias y de promover el establecimiento de relaciones y vínculos de colaboración entre actores del norte y del sur (centros de formación, investigadores, ONG, organizaciones campesinas y sindicales, movimientos sociales, empresas privadas, etc.). Esta capacidad se



refiere igualmente a facilitar la relación entre nuestras propias contrapartes del sur de diferentes países y continentes.

**Nuestros campos de competencias:**

1. Manejo sostenible de recursos naturales (agua, suelos, bosques, praderas) :
  - Apoyar los pequeños productores para obtener un acceso equitativo a los recursos (los aspectos de "derecho")
  - Apoyar el desarrollo de modos de gestión concertada y sostenible de recursos, y de sistemas técnicos de producción adaptados.
2. Fortalecimiento de las organizaciones de productores y apoyo a la estructuración de los servicios de apoyo a los agricultores y ganaderos (asistencia técnica, crédito, etc.).
3. Estructuración de las cadenas de producción agrícola y ganadera
4. Diversificación de las fuentes de ingresos en medio rural

- Finalmente, posibilidades en ciertos casos de movilizar –total o parcialmente- recursos financieros para la puesta en marcha de acciones concertadas de desarrollo o de apoyo institucional.

**4.3. Áreas de fortalecimiento institucional**

Hablar del fortalecimiento institucional de una asociación de irrigantes, de una organización local de productores, de una federación de ganaderos, de una central de cooperativas, de una ONG local o de una red de capacitación no significa efectivamente la misma cosa, y no demanda los mismos medios. En todo caso, el área de éste "fortalecimiento institucional" debe ser precisado con la o las contraparte(s) desde el momento de identificación inicial de la acción objeto de la alianza.

La expresión "fortalecimiento institucional" concierne diferentes objetivos y medios que pueden variar de una contraparte a otra:

Las áreas de fortalecimiento institucional de las contrapartes	Los medios necesarios
<i>Mejorar las capacidades de lectura y análisis de situación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo puntual para la organización de talleres locales, nacionales o regionales, seminarios</li> <li>• Medios financieros para la formación de los equipos contrapartes (diagnóstico, seminarios regionales, etc.)</li> </ul>
<i>Mejorar capacidades técnicas (producción, comercialización, gestión de recursos, capacitación, enseñanza, etc.) a nivel de una organización de agricultores o ganaderos o de una ONG de apoyo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente técnico (AT) permanente o puntual en acompañamiento a una organización</li> <li>• Misiones puntuales de técnicos o productores del sur o del norte, puesta en relación de contrapartes del sur</li> <li>• Organización y financiamiento de intercambios nacionales e internacionales</li> <li>• Medios financieros para la formación de equipos de las contrapartes</li> </ul>

<b>Las áreas de fortalecimiento institucional de las contrapartes</b>	<b>Los medios necesarios</b>
<i>Mejorar capacidades de gestión, administración, etc., a nivel de una organización de agricultores o ganaderos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente técnico permanente o puntual especializado en acompañamiento de organizaciones</li> <li>• Misiones puntuales de técnicos o productores del sur o del norte</li> <li>• Organización y financiamiento de intercambios nacionales e internacionales, y de formación de contrapartes</li> <li>• Misiones de apoyo-seguimiento de los responsables administrativos nacionales de CICDA o VSF</li> </ul>
<i>Mejorar las capacidades de gestión administrativa y financiera de programas, al nivel de una ONG o institución de apoyo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misiones de apoyo-seguimiento de los responsables administrativos nacionales de CICDA o VSF</li> <li>• Misión de apoyo y formación del departamento administrativo y financiero de CICDA y VSF en Francia</li> </ul>
<i>Contribuir a la representatividad y legitimidad social de las contrapartes (fortalecimiento de la base social)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la puesta en marcha de proyectos concretos (que responden a las necesidades de las poblaciones)</li> <li>• Participación puntual y a duración limitada en el tiempo, en espacios de reflexión o instancias asociativas (ONG), en plataformas de incidencia al sur, etc.</li> </ul>
<i>Mejorar las capacidades de ingeniería, de gestión del ciclo de proyecto y de negociación de proyectos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistente técnico permanente o puntual en acompañamiento a las organizaciones</li> <li>• Misiones puntuales de personas de referencia de CICDA y VSF</li> <li>• Medios financieros para la prospección</li> </ul>
<i>Fortalecer la estabilidad institucional y financiera de la contraparte</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en las instancias de definición del proyecto estratégico de la contraparte</li> <li>• Apoyo (misiones puntuales) en el montaje de proyectos para instancias públicas o privadas</li> <li>• Medios financieros limitados en el tiempo para facilitar esta prospección</li> </ul>
<i>Fortalecer el reconocimiento de la acción de la contraparte y su relación con otros actores a nivel nacional e internacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecer el establecimiento de relaciones con otros actores (organizaciones de productores del norte o del sur, redes, instituciones, plataformas, grupos de reflexión temática): papel de CICDA y VSF de facilitadores para la organización de intercambios norte-sur, sur-sur, encuentros regionales, etc.</li> </ul>

#### **4.4. Las herramientas y mecanismos financieros del fortalecimiento institucional**

Muy concretamente, toda política de fortalecimiento institucional implica medios financieros. En el caso de los aliados en el sur, no hay en la materia una política predefinida en CICDA o

VSF (a diferencia de ciertas ONG que prevén de manera automática en sus presupuestos un fondo de apoyo al fortalecimiento institucional de sus contrapartes):

- Este apoyo financiero debe inscribirse en un plan de fortalecimiento institucional, concertado entre CICDA/VSF y el o las contraparte(s), en el que se definen: áreas específicas, resultados esperados y duración o tiempos.
- En los presupuestos de las acciones desarrolladas con las contrapartes ciertos costos pueden ser tomados en cuenta y presupuestados, pero no de manera obligatoria y sistemática. Esto depende en efecto de las necesidades identificadas, de la situación actual de la contraparte y de la historia de nuestra relación de contraparte:
  - Los gastos de funcionamiento y de personal para la estructura de la contraparte, tomados en cuenta de manera proporcional al seguimiento acordado para la acción objeto del financiamiento
  - Los gastos de formación (participación a seminarios, cursos de formación, etc.)
  - Los gastos de viajes nacionales e internacionales
  - Los gastos de sistematización y publicación
  - Si es el caso un fondo específico de apoyo al fortalecimiento institucional: en especial para cubrir costos de prospección, pero igualmente concebido bajo la forma de fondos para financiamiento de acciones puntuales
- En todos los casos estos costos deberán ser objeto de una búsqueda simultánea de medios de la parte de la contraparte (co-responsabilidad) y, por lo tanto, de un co-financiamiento de parte de CICDA y VSF, en el caso en que busquemos y aportemos medios financieros para la acción prevista.

## 5. PROMOVER LAS RELACIONES NORTE-SUR Y SUR-SUR

---

Asociar y movilizar los actores de la sociedad civil de Europa a las acciones de cooperación llevadas a cabo por CICDA/VSF y nuestras contrapartes es a la vez uno de los objetivos de la cooperación de nuestras asociaciones y uno de los medios al servicio del fortalecimiento institucional de las contrapartes que establecen relaciones, sean ellas del norte o del sur.

Más exactamente la estrategia de fortalecimiento de las contrapartes del sur a partir de la promoción de las relaciones Norte - Sur y Sur – Sur reposa actualmente en cuatro ejes fundamentales:

### 5.1. Facilitar el establecimiento de relaciones y los intercambios entre organizaciones del sur

---

Nuestras contrapartes del sur están interesados por establecer vínculos entre ellos: intercambios profesionales y entre organizaciones campesinas del sur. Estos intercambios apuntan a diferentes objetivos:

- Movilizar y valorar mejor las capacidades de los países del sur

*En Haití por ejemplo, el apoyo de VSF a la ONG haitiana VETERIMED, especializada en producción animal, para la estructuración de cadenas cortas de productos lácteos y la constitución de una red de mini-lecherías se alimenta directamente de la experiencia desarrollada por la ONG ICD de Malí; VSF ha facilitado la realización de misiones regulares Haití-Malí entre las dos organizaciones.*

- Reforzar los vínculos en las relaciones de contraparte y crear sinergias entre contrapartes del sur para desarrollar experiencias innovadoras y promover nuevas propuestas de apoyo a las agriculturas campesinas.
- Favorecer los aprendizajes cruzados especialmente entre campesinos del sur (la capacitación “campesino a campesino”) que ya ha demostrado en el pasado su eficacia, y a través de esto favorecer la solidaridad entre poblaciones campesinas del sur, incluso alianzas para la defensa de proyectos y propuestas comunes.

*El apoyo a la promoción de intercambios entre sindicatos de productores campesinos de café en los **países andinos** ha permitido promover la creación de una organización regional (CANCAFE) que es portavoz de reivindicaciones sobre políticas públicas a favor de este sector, y que participa activamente en la Comisión de Concertación creada oficialmente por la Comunidad Andina de Naciones sobre políticas del sector cafetalero.*

### 5.2. Poner en relación organizaciones agropecuarias del norte y del sur

---

Cuatro objetivos principales motivan esta puesta en relación:

- Movilizar competencias específicas que puedan ser útiles para nuestras contrapartes (apoyo a la cadena de producción lechera en Rumania, apoyo al manejo de los espacios forestales en Venezuela, etc.).
- Dar a conocer los enfoques sobre desarrollo rural y agrícola en Francia y en Europa, las políticas de apoyo a las agriculturas familiares, la estructuración y la organización actual de la profesión agrícola, sus ventajas e inconvenientes.
- Pero igualmente, sensibilizar los actores agrícolas y rurales franceses a las realidades del mundo rural en el sur, a los desafíos a los cuáles son confrontados los campesinos del sur, y dar a conocer experiencias innovadoras desarrolladas al sur (por ejemplo: el movimiento cooperativo venezolano, la experiencia de CETAP<sup>10</sup> y la promoción de la agroecología como vía alternativa a un desarrollo excluyente al sur de Brasil, etc.).
- Y finalmente, crear sinergias y encuentros entre organizaciones del sur y del norte para **promover y/o defender juntos** ciertas propuestas de apoyo a las agriculturas campesinas y para un desarrollo equitativo.

En este marco, si efectivamente es importante crear relaciones entre organizaciones que comparten puntos de vista similares o cercanos en términos de opción de desarrollo (por ejemplo con los Jóvenes Agricultores<sup>11</sup> o con la Confederación Campesina de Francia), es igualmente importante establecer nexos con otras organizaciones sindicales o cooperativas más cercanas a otras tendencias o enfoques (FDSEA<sup>12</sup>, etc.). Nuestro papel es también – en la medida de los medios disponibles- aportar a estas organizaciones elementos objetivos sobre la agricultura del sur, y sobre las consecuencias de nuestras prácticas y políticas agrícolas en el norte.

Sin embargo, el éxito de la calidad de estos intercambios esta muy relacionado con las capacidades de nuestros interlocutores (tanto al norte como al sur) para escuchar y compartir, y no solamente transmitir un conocimiento o un mensaje muchas veces desconectado de las realidades sociales, económicas o políticas locales. Es de la responsabilidad de CICDA y de VSF seleccionar bien estas alianzas para evitar choques entre contrapartes del norte que pueden ser contraproducentes.

*Al **sur de Brasil**, en el año 2003 CICDA convocó algunas organizaciones agrícolas francesas (la Federación Nacional Productos de Granja y la Federación Departamental de Utilización de Material Agrícola) para apoyar sus contrapartes brasileñas en la definición de estrategias de fortalecimiento de la agricultura familiar.*

*En **Haití**, la alianza entre CICDA e ICEF, consultora asociativa local, se orienta al apoyo a la estructuración de la cadena de producción de café y la viabilidad de la agricultura campesina en la región de Baptiste y Savannette. CICDA contribuye a facilitar la relación de la joven cooperativa campesina CAB con Max Havelaar en Francia y FLO<sup>13</sup> a nivel europeo, de la misma manera que con un tostador francés homologado por Max Havelaar. Hoy en día, la cooperativa esta inscrita en el registro de organizaciones de productores homologados y comercializa el café según las normas de comercio justo.*

<sup>10</sup> Centro de Tecnologías Apropriadas (Brasil)

<sup>11</sup> Sindicato agrícola francés

<sup>12</sup> Federación departamental de sindicatos de productores agrícolas

<sup>13</sup> Fairtrade labelling organizations international

### **5.3. Poner en relación colectividades territoriales del norte y del sur**

---

Reconocemos sin dificultad que nuestras estructuras no pueden ni saben hacerlo todo. En particular, no somos especialistas del funcionamiento y de la gestión de colectividades territoriales, de mancomunidades o intercomunalidades y de todas las formas y modalidades actuales de cooperación a nivel local entre colectividades. Sin embargo, estos son espacios fundamentales para la democracia y la planificación local y para la participación ciudadana que puede desarrollarse en su seno.

Ciertas colectividades locales tienen en particular las capacidades y la práctica para apoyar procesos de "gestión municipal concertada, participativa y transparente", para retomar los conceptos defendidos por las municipalidades rurales de la REMURPE<sup>14</sup> en Perú, quien es apoyada por CICDA en los aspectos de institucionalización de la red y de realización de sus proyectos. Los miembros de gobiernos locales europeos tienen sin duda un papel importante que jugar en este campo, pero igualmente mucho que aprender de sus homólogos latinoamericanos (o de otras regiones del mundo) que han desarrollado iniciativas francamente innovadoras y exitosas de planificación y presupuesto participativo.

Además, existe a nivel local en Francia un verdadero deseo de implicación de los ciudadanos en las acciones de solidaridad, que es canalizado hoy en día por las colectividades territoriales en acciones de la llamada cooperación descentralizada<sup>15</sup>.

Debido a nuestra fuerte implicación local, al conocimiento con frecuencia detallado que nuestras contrapartes y nosotros mismos tenemos de realidades locales complejas y a nuestras capacidades en ingeniería de proyectos, estamos interesados en crear vínculos y apoyar el desarrollo de modalidades de cooperación "pluri-actores" innovadoras entre colectividades territoriales del norte y del sur, que se inscriban en dinámicas y programas coherentes de desarrollo colectivamente pensados y concertados.

Deseamos contribuir a que las cooperaciones descentralizadas no se construyan sobre un conocimiento incompleto de estas realidades y sobre la simple transferencia de materiales de todo tipo o de competencias técnicas puntuales, efectivamente útiles en sí y pertinentes, pero con la condición de que se inscriban en un programa de desarrollo más amplio y construido al que adhieran todos.

Nuestro desafío es pensar (incluso inventar) con ciertas colectividades territoriales del sur y del norte nuevas formas y modalidades para la cooperación francesa descentralizada, en el ámbito rural en particular:

- Que reconozcan que la cooperación entre colectividades debe basarse en un intercambio equilibrado y equitativo de saberes, prácticas y competencias;
- Que reconozcan el papel primordial de las personas elegidas tanto en el norte como en el sur, especialmente para fortalecer mecanismos y prácticas reales de democracia local, y crear los espacios de concertación y coordinación entre todos los actores implicados;

---

<sup>14</sup> Red de Municipalidades Rurales del Perú

<sup>15</sup> El conjunto de acciones de cooperación en los países del sur, realizadas con recursos de municipalidades, departamentos, regiones u otros entes territoriales en Europa, es lo que se denomina « cooperación descentralizada ».

- Que reconozcan igualmente otros modos de representación de los grupos organizados al seno de las colectividades territoriales del sur en medio rural: organizaciones tradicionales, organizaciones campesinas, etc., y su fuerte capacidad y experiencia de organización, de gestión territorial y de propuesta;
- Finalmente que impliquen otros actores y reconozcan en su justo valor las capacidades específicas de unos y otros, y en particular nuestras asociaciones de solidaridad: conocimiento de las realidades locales, mediación con ciertos grupos desprovistos de legitimidad "oficial", competencias en ingeniería y gestión de proyectos para apoyar dinámicas concertadas de desarrollo en medio rural en relación con organizaciones locales, técnicos e investigadores.

*El departamento francés de Côtes d'Armor y la provincia vietnamita de Nghe An mantienen desde hace años una relación de cooperación en la que el desarrollo agrícola es uno de los componentes. Para concretar esta cooperación y poner en marcha un proyecto de desarrollo, el departamento francés identificó VSF, ya presente en Vietnam, como el operador profesional más adecuado, mientras que la provincia de Nghe An delega en su Centro de Desarrollo de la Producción Animal la operación vietnamita del proyecto. Una misión de identificación conjunta marcará las grandes líneas del futuro proyecto, y esta definición estratégica negociada será ratificada con la firma de un convenio cuatripartito, vinculando los 4 co-ejecutores en una acción colectivamente identificada.*

*Creada como resultado del primer Encuentro Internacional de Poblaciones de Montaña, en junio 2000 en Chambéry, la Asociación de las Poblaciones de Montaña del Mundo (APMM) reagrupa en su seno a nivel mundial representantes y miembros de colectividades territoriales y de poblaciones de montaña, representantes de organizaciones de a sociedad civil, en particular ONG comprometidas con pueblos de zonas montañosas y científicos y expertos. Durante el segundo Encuentro Internacional de Quito 2002, la APMM elaboró y adoptó una carta de principios para un desarrollo más equitativo de territorios montañosos: las poblaciones de las montañas del mundo expresan aquí su voluntad de trabajar juntas para tener un mejor control de su futuro y para progresar según las vías de un desarrollo que ellas mismas decidan. La APMM se constituye hoy en un lugar de intercambio y encuentro entre diferentes actores de las colectividades de montaña y de la sociedad civil reunidos todos alrededor de un objetivo común. Como miembro fundador de la APMM, CICDA promueve actualmente la creación de una comisión específica para reflexionar sobre la implementación de opciones innovadoras de cooperación descentralizada que impliquen los representantes de las poblaciones de montaña elegidos por voto popular, ONG, instituciones de apoyo e investigadores.*

#### **5.4. Facilitar intercambios de capacitadores y profesionales del sur y el norte**

---

Finalmente, para que podamos contar con todas las capacidades requeridas, deseamos convocar otros actores en Francia, capacitadores y profesionales, que pueden contribuir al éxito de una acción de cooperación junto a nuestras contrapartes:

- En el ámbito de la enseñanza superior (escuelas veterinarias, escuelas de agricultura y de agronomía, universidades: desarrollo y economía rural, desarrollo local, sociología rural) y de la investigación (IRD<sup>16</sup>, INRA<sup>17</sup>, CIRAD<sup>18</sup>)
- En ámbitos técnicos precisos que requieren de otras capacidades, por ejemplo:
  - El agua potable en medio rural: alianzas con empresas, agencias de agua y ONG especializadas.
  - El crédito y e financiamiento del desarrollo: alianzas con ONG especializadas, bancos y sistemas de crédito privado francés
- En nuevos ámbitos del desarrollo rural, especialmente el apoyo al turismo rural: alianzas con profesionales del turismo agrupados en ONG o redes (por ejemplo Accueil Paysan).

*Sea en **Marruecos** en el valle del Alto Atlas de Bouguemez, o en **Bolivia** y en **Ecuador** en el altiplano andino, la SAGEP (Sociedad de Gestión de Aguas de París) ha sido llamada a apoyar con sus técnicos las asociaciones locales y organizaciones campesinas para la construcción y gestión de diversos sistemas de agua potable.*

*En **Rumania**, a solicitud de CICDA y del departamento francés de Saboya, la red francesa Accueil Paysan ("Recibimiento campesino") realizó una misión de apoyo a las jóvenes asociaciones locales de turismo de los valles montañosos del departamento de Arges para apoyar las familias campesinas a definir condiciones y medios necesarios para el desarrollo de una red de albergues rurales con ambiente de granja.*

Más allá de ofrecer capacidades se trata de crear la SOLIDARIDAD entre actores profesionales e instituciones del sur y del norte. Este es el desafío de CICDA y VSF, favorecer estas relaciones de cooperación y solidaridad entre actores de continentes diferentes, pero en las que estamos convencidos todos pueden a la vez aportar y aprender del otro. Todos pueden además dar testimonio de sus experiencias y asociarse a la movilización de otros recursos y competencias al servicio de nuestros proyectos asociativos y de la promoción y defensa de las agriculturas campesinas tanto al norte como al sur.

---

<sup>16</sup> Instituto de Investigaciones para el Desarrollo

<sup>17</sup> Instituto Nacional de Investigación Agronómica

<sup>18</sup> Centro Internacional de Investigación Agronómica para el Desarrollo



### **Cuatro elementos fuertes de la evolución del contexto**

La relación de contraparte se ha convertido sin ninguna duda en algo muy a la "moda" para las agencias financieras que desean que existan alianzas y tienden a hacerlas obligatorias a través de las condiciones de acceso a financiamiento que imponen.

Pero efectivamente, muchos de nuestros aliados del sur y en todos los continentes son cada vez más autónomos y profesionales, y en consecuencia más exigentes frente a nuestras organizaciones europeas en cuanto nuestras formas de cooperación.

Hoy existe un alto riesgo de entrar en competencia por el acceso a los financiamientos, especialmente con las agencias financieras bilaterales y multilaterales, que abren el acceso a las ONG y otros actores de la sociedad civil del sur, cuando estos tienen con frecuencia costos de funcionamiento menores, siendo a la vez muy eficaces.

Al lado de estas consideraciones, la "globalización" de las economías y de los intercambios comerciales exige hoy en día **acciones colectivas norte-sur** para defender y promover una globalización con rostro humano y en ese contexto, **defender las agriculturas campesinas y los derechos de las poblaciones rurales**.

### **Y algunas consecuencias sobre nuestra cooperación...**

Si las relaciones de fuerza no son todavía equitativas entre contrapartes del norte y del sur (especialmente porque con mucha frecuencia aportamos financiamientos todavía importantes para nuestras contrapartes del sur), nos parece sin embargo necesario reestablecer la balanza y de ser exigentes hacia nosotros mismos en cuanto a la búsqueda de autonomía de las contrapartes y su reconocimiento. Esta exigencia debe permitirnos defender mejor nuestro proyecto y nuestra visión en el Norte.

Este contexto nos obliga igualmente a redefinir nuestro papel y nuestras competencias – y nuestros aliados al sur no olvidan cuestionarnos hoy en día a este respecto -: no podemos cooperar como lo hacíamos hace todavía hace diez años, y nuestras contrapartes esperan otra cosa de nosotros:

- El reconocimiento de sus competencias y de sus capacidades de ejecución
- Apoyos metodológicos e institucionales mejor definidos
- Apoyo a la vinculación con redes geográficas, temáticas y profesionales para conocer mejor y defender ideas y proyectos comunes.
- Nuestro papel de enlace para testimoniar al norte de la situación de las poblaciones campesinas para las cuales trabajamos, y realizar acciones de incidencia y cabildeo en favor de otras políticas y prácticas de desarrollo y cooperación.
- Finalmente, no competir por el acceso a líneas de financiamiento que les son disponibles.

Esta evolución nos obliga también a ser más exigentes en la construcción de alianzas, con respecto a nosotros mismos pero también con respecto a nuestros aliados. Las alianzas que hemos construido o buscamos construir encuentran con frecuencia dificultades relacionadas con temas "sensibles", sobre los cuales debemos mejorar nuestras prácticas:

- *El financiamiento*: precisar los acuerdos y los compromisos recíprocos antes de iniciar cualquier acción conjunta es indispensable hoy en día para una alianza de confianza y

transparente. Es también importante dar a conocer a las contrapartes nuestras limitaciones y nuestra propia situación financiera, y proponer en ciertos casos un dispositivo de acompañamiento y de seguimiento administrativo y financiero, que permita anticipar y por lo tanto manejar mejor los conflictos potenciales.

- *La ingerencia en la política institucional de nuestras contrapartes:* aprendamos a respetar mejor la autonomía y las diferencias de cada uno.
- *Una información insuficiente proporcionada a nuestras contrapartes sobre nuestras instituciones y un acceso diferenciado a la información (financiera, estratégica, etc.):* mejorar la circulación de la información sobre nuestras asociaciones y aceptar mostrar tanto nuestras fuerzas como nuestras debilidades siguen siendo dos de los desafíos mayores para relaciones de contraparte de calidad.
- *Una dificultad a construir en la diversidad:* No es siempre fácil reconocer las capacidades de nuestras contrapartes, o al menos tomarlas en cuenta e integrarlas a las estrategias de las acciones que deseamos apoyar, y sentimos también la misma dificultad y la misma necesidad de reconocimiento de parte de algunos de nuestros aliados. La relación de contraparte requiere finalmente de una capacidad recíproca de escucha y de puesta en cuestión interna, que debe ser construida.

© VSF-CICDA - *Agronomes et Vétérinaires sans frontières*, Lyon - Francia, 2004



Asociación francesa de solidaridad internacional reconocida de utilidad pública, *Agronomes et Vétérinaires sans frontières* se dio por misión actuar con las familias rurales aisladas las más amenazadas por la gran pobreza y la exclusión. Apoya las a agriculturas campesinas y pone a su servicio las competencias de profesionales en los sectores de la agricultura, de la ganadería y de la salud animal. *Agronomes et Vétérinaires sans*

*frontières* coopera con más de veinte países, en África, en América del Sur y en Asia, al lado de sociedades campesinas para las cuales la actividad agrícola y de ganadería queda un elemento fundamental de seguridad alimentaria y de desarrollo económico y social. [www.avsf.org](http://www.avsf.org)

