POLÍTICA Y GUÍA DE LAS RELACIONES DE PARTENARIADO

POLGOV08ES

Información del documento

Código: POLGOV08ES
Versión vigente: 2
Fecha de aprobación: 15/10/2019
Órgano aprobador: Patronato
Próxima revisión: 2030

Índice

PARTE 1: POLÍTICA **4**

1.1. **INTRODUCCIÓN** 4
1.2. **JUSTIFICACIÓN** 4
1.3. **PRINCIPIOS RECTORES** 5
1.4. **TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIONES SOCIAS LOCALES** 6

PARTE 2: GUÍA **7**

2.1. **CICLO DE GESTIÓN DE LA RELACIÓN DE PARTENARIADO** 7
2.2. **LISTA DE HERRAMIENTAS DISPONIBLES** 10
2.3. **IMPLEMENTACIÓN** 11

BIBLIOGRAFÍA **11**

HISTORIAL DE VERSIONES Y REVISIONES **12**

PARTE 1: POLÍTICA

1.1. Introducción

Entendemos el término relación de partenariado como una relación de trabajo donde se comparten objetivos, beneficios y riesgos. Esta Política y Guía de las Relaciones de Partenariado abarca por qué y cómo Educo trabaja conjuntamente con otras organizaciones, implicando una concepción conjunta de programas y proyectos, un compromiso de aporte compartido de recursos, así como la rendición de cuentas mutua[1].

El presente documento tiene como objetivo establecer los principios rectores, el marco general y las consecuentes herramientas que ilustran los aspectos claves del proceso de relación de partenariado tal como lo entendemos. Por esta razón, este documento no presenta procedimientos operativos específicos, ya que cada relación de partenariado se da dentro de un contexto particular y unas circunstancias específicas.

1.2.Justificación

Para Educo, trabajar en partenariado con otras organizaciones es esencial para la construcción de un mundo más justo para la niñez. Solo podremos lograr nuestros objetivos estratégicos y lograr un impacto duradero si conseguimos construir una relación de partenariado efectiva basada en el compromiso, la equidad y el respeto.

Educo, aplicando el Enfoque de Derechos de la Niñez, trabaja con tres tipos de actores sociales: titulares de derechos (niñas, niños y adolescentes), titulares de responsabilidades (familia, comunidad, sociedad civil, sector privado, etc.) y titulares de obligación (Estados y organismos internacionales).

Todos y cada uno de estos actores deben ser, en la esfera que les corresponda, agentes del cambio deseado, mediante acciones directas sobre las carencias y las violaciones de derechos, el refuerzo de los mecanismos institucionales y el de las capacidades de las comunidades y de la sociedad civil. El papel que juegan las niñas, niños y adolescentes, es decir, su grado de implicación y responsabilidades, varía según su estado de desarrollo evolutivo.

[1] The Partnering Initiative (2011). *The Partnering Toolbook*.

Diagrama 1: El Enfoque de Cambio de Educo



1.3. Principios rectores

Nuestros principios son los estándares operativos que orientan todas nuestras acciones, incluso nuestro proceso de partenariado.

Participación: todas nuestras actuaciones garantizan y promueven el derecho a la participación de las niñas, niños y adolescentes, y de quienes les acompañan, para el ejercicio pleno de su ciudadanía.

No discriminación: nuestro trabajo se fundamenta en el reconocimiento de que todas las niñas, niños y adolescentes deben tener la oportunidad de disfrutar de sus derechos, independientemente del origen nacional, étnico o social, del sexo, el idioma, la religión, la opinión política o posición económica, de que posean capacidades diferentes o de cualquier otra condición suya o de sus familias.

Transparencia: basamos nuestra labor en la honestidad, la responsabilidad y el máximo acceso a la información sobre la gestión de recursos y sobre el impacto de nuestras acciones para una mayor rendición de cuentas social y económica.

Dinamismo: tenemos capacidad de adaptación y de respuesta creativa para actuar con innovación y calidad. Dentro de nuestro proceso de partenariado, este principio se traduce en un enfoque innovador, creativo y receptivo, así como en la total voluntad y disposición para aprender de las nuevas experiencias y de reconducir las orientaciones cuando resulte necesario.

Además, dicha relación de partenariado debe construirse sobre la base de nuestros valores fundamentales, que son **el compromiso social, la equidad** y **el respeto**.

Nuestra manera de hacer también debe reflejar los siguientes conceptos:

Proximidad: priorizamos el trabajo a nivel local, en estrecha colaboración con las comunidades, los actores de la sociedad civil y las instituciones públicas que están en contacto directo con las niñas, niños y adolescentes.

Sostenibilidad: apoyamos a la niñez y su entorno, pero, en ningún caso pretendemos sustituir o ejercer los roles del Estado. Todos nuestros programas y proyectos están planteados, desde su concepción, para abordar las causas estructurales de la vulnerabilidad y exclusión, de manera que su impacto positivo perdure.

Fortalecimiento de capacidades a través del aprendizaje mutuo: si aspiramos a conseguir y mantener los resultados deseados, el fortalecimiento de capacidades debe integrarse como componente esencial de nuestro trabajo en partenariado.

Requerimientos mínimos para las organizaciones socias locales de Educo:

- Compromiso con los principios de la *Convención de los Derechos del Niño*.
- Cumplimiento de los compromisos y estándares relacionados con la Política de Buen Trato hacia las Niñas, Niños y Adolescentes y con la Política de Igualdad de Género de Educo.
- Independencia política.
- Compromiso con la transparencia en la gestión de cada organización.
- Cumplimiento de la ley local del país de actuación.
- Misión, visión, valores y principios acordes con los de Educo.

1.4. Tipología de organizaciones socias locales

Existen varios tipos de entidades con las que Educo puede construir una relación de partenariado. Aunque los límites para la clasificación son cada vez más imprecisos, podemos categorizar dichas organizaciones según el siguiente esquema:

- **Organizaciones de la sociedad civil formales**, como organizaciones no gubernamentales, asociaciones campesinas, sindicatos, etc.
- **Movimientos y Grupos de base no formales**, como grupos de mujeres, religiosos, etc.
- **Organizaciones lideradas por las niñas, niños y adolescentes**, las cuales se consideran como entidades socias de notable importancia para Educo. Puede tratarse de estructuras formales o no formales. En cualquier caso, Educo podrá contribuir a su fortalecimiento institucional en función de sus necesidades y aspiraciones.
- **Organizaciones y entidades públicas**, como autoridades locales o regionales, órganos departamentales del gobierno central, etc. Educo no ofrece una financiación directa a las entidades gubernamentales[2] socias, sin embargo, siempre se trabaja en estrecha coordinación y colaboración con ellas en la promoción de los Derechos de la Niñez. Esta colaboración se materializa a través de diferentes formas de contribución (técnica, trasvase de conocimiento, de recursos humanos, etc.), mediante la firma de acuerdos/memoranda de entendimiento.
- **Organizaciones y entidades académicas e investigaciones**, como universidades. Se podrán establecer acuerdos formales con el fin de trabajar en pro de objetivos comunes y a través de diferentes formas de contribución (financiera, técnica, trasvase de conocimiento, de recursos humanos, etc.).
- **Organismos internacionales multilaterales**, como agencias de Naciones Unidas, Banco Mundial, etc. Educo no ofrece una financiación directa a los organisimos internacionales multilaterales, sin embargo, se pueden establecer acuerdos formales con el fin de trabajar en pro de objetivos comunes. Esta colaboración se materializa a través de diferentes formas

[2] No se realizarán transferencias de fondos cuya gestión dependa de instituciones gubernamentales, salvo en el caso específico de escuelas y siempre y cuando su gestión conlleve la participación y el empoderamiento de la comunidad educativa.

de contribución (técnica, trasvase de conocimiento, de recursos humanos, etc.), mediante la firma de acuerdos/memoranda de entendimiento.

- **Sector privado**, que incluiría empresas nacionales y multinacionales, pymes y asociaciones empresariales. Educo opina que el sector empresarial puede y debe jugar un papel importante en la promoción y protección de los Derechos de la Niñez, por lo que contemplamos la posibilidad de colaboración con patrocinadores corporativos que cumplan el Código Ético de Educo.
- **Coaliciones/redes/alianzas**, es decir, grupos de organizaciones que se crean para trabajar por un objetivo común. Su propósito suele ser la mejora de la capacidad de incidencia, el intercambio de información y conocimiento entre los miembros y el aprendizaje mutuo. Pueden tener diversos grados de formalidad jurídica, diferentes requisitos de membresía, estructuras de órganos de gobierno, misión, etc. Un ejemplo serían las redes de organizaciones especializadas en niñez.
- **Consorcios**, entendiendo por ello grupos de organizaciones que se constituyen para lograr un objetivo común, normalmente de carácter más puntual. Por ejemplo, se pueden constituir con el objetivo de acceder a subvenciones. De igual modo, pueden tener diversos grados de formalidad jurídica, diferentes requisitos de membresía, estructura de órganos de gobierno, misión, etc.

Así, Educo puede construir relaciones de partenariado con organizaciones de cualquier tipo entre los mencionados anteriormente. Y dichas organizaciones, a su vez, pueden clasificarse en:

a) Organización socia estratégica

Una organización socia estratégica es aquella con la cual se establece un acuerdo formal de colaboración a medio/largo plazo para alcanzar objetivos estratégicos comunes. La relación se formaliza a través de la firma de un memorandum de entendimiento o convenio marco plurianual, que pueden conllevar diferentes formas de contribución (financiera, técnica, trasvase de conocimiento, de recursos humanos, etc.).

b) Organización socia de programa/proyecto/actividad/iniciativa

Una organización socia de programa/proyecto/actividad/iniciativa es aquella con la cual se establece un acuerdo formal de índole más puntual, a fin de alcanzar objetivos concretos comunes, a través asimismo de diferentes formas de contribución (financiera, técnica, trasvase de conocimiento, de recursos humanos, etc.).

PARTE 2: GUÍA

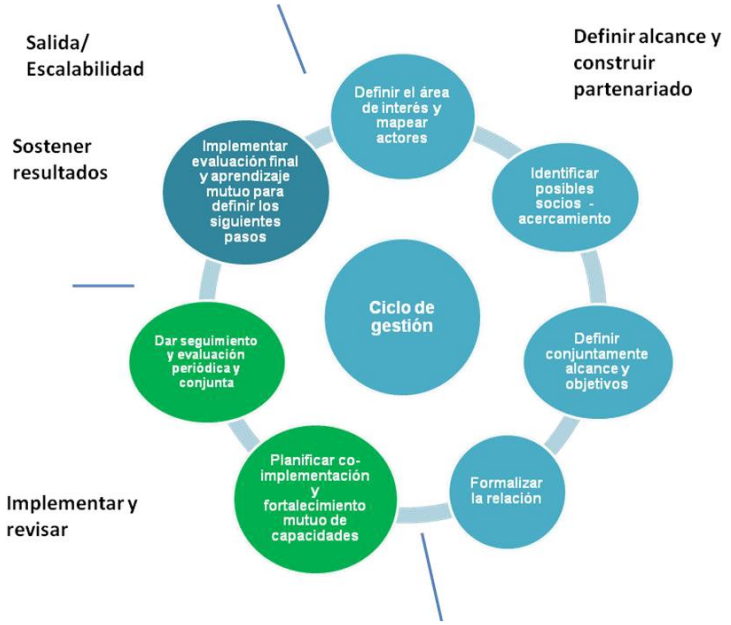
2.1.Ciclo de gestión de la relación de partenariado

Este apartado describe las diferentes fases y pasos del ciclo de gestión de la relación de partenariado de Educo.

Educo divide el ciclo de gestión de la relación de partenariado en tres fases distintas: definir el alcance y construir la relación de partenariado; implementar y revisar; y sostener los resultados[3].

[3] The Partnering Initiative (2011). *The Partnering Toolbook*.

Diagrama 2: Ciclo de Gestión de la Relación de Partenariado



Fase 1: definir el alcance y construir la relación de partenariado

Paso 1: definir el área de interés y mapear los actores

Educo define el alcance inicial y las áreas de actuación preferentes a través de la identificación de prioridades geográficas, temáticas y estratégicas basadas en los hallazgos de los análisis situacionales de Derechos de la Niñez y el alcance de cada programa país. También se toma en consideración la disponibilidad de fuentes de financiación, como son la existencia de convocatorias de subvenciones presentes o futuras, o la base social potencial.

Paso 2: acercamiento

En este paso, se explora la factibilidad de la relación concreta de partenariado a través del análisis del contexto (áreas de interés y mapeo de actores). Se reflexiona sobre los siguientes aspectos:

- ¿Cuáles son los criterios más importantes para la selección de organizaciones socias, en relación a programas/proyectos/actividades/iniciativas?
- ¿La fuente de financiación/donante en cuestión conlleva alguna condición específica (por ejemplo, requisitos específicos de las subvenciones, requisitos específicos del apadrinamiento, etc.) que pueda influir a la hora de seleccionar organizaciones socias?
- ¿Existe alguna brecha de capacidad o aspecto a reforzar? ¿Cuáles son las capacidades técnicas de las que la organización socia debe disponer para poder satisfacer las responsabilidades que le correspondan?
- ¿Las actuales organizaciones socias cumplen los criterios que se están definiendo?

A la hora de seleccionar posibles organizaciones socias, es importante abrir un dialogo a través de reuniones conjuntas y visitas a los proyectos en terreno. A continuación se enumeran algunas preguntas claves para abordar este debate:

- ¿Compartimos la visión de lograr cambios positivos y duraderos en la vida de las niñas, niños y adolescentes?
- ¿Son compatibles nuestros valores, principios y metodologías de trabajo?
- ¿Una relación de partenariado fortalecería nuestros respectivos objetivos institucionales y daría valor añadido a nuestra labor?
- ¿La relación de partenariado genera oportunidades positivas para el futuro desarrollo institucional?
- ¿Se pueden lograr, de forma realista, las expectativas mutuas de la relación de partenariado?
- ¿La posible organización socia cuenta con una política de protección y buen trato hacia la niñez o, en su defecto, está dispuesta a acogerse a la de Educo?

Paso 3: definir conjuntamente el alcance y objetivos

En este paso se definen los principios y las normas generales de la relación de partenariado. A continuación se enumeran algunas preguntas claves para abordar este debate:

- ¿Cuál es el propósito y cuáles son los objetivos e indicadores del éxito de la relación de partenariado?
- ¿Cuáles son las metas y los resultados esperados?
- ¿Cuáles son los roles y las responsabilidades de cada parte?
- ¿Cómo funcionará el proceso de toma de decisiones?
- ¿Cuáles son los hitos claves a conseguir durante la relación de partenariado?
- ¿Qué tipo de participación tendrán otros actores?
- ¿Cómo se llevará a cabo el seguimiento y la evaluación periódica del programa/proyecto/actividad/iniciativa?

Paso 4: formalizar la relación

Una vez que ambas partes hayan aceptado la propuesta de programa/proyecto/actividad/iniciativa, se formalizará la relación de partenariado mediante la firma de un acuerdo. En el caso de un socio estratégico, previo a la firma del acuerdo específico de programa/proyecto/actividad/iniciativa, se firmará un convenio marco.

Fase 2: implementar y revisar

Paso 5: planificar la co-implementación y el fortalecimiento mutuo de capacidades

En este paso se inicia la implementación del programa/proyecto/actividad/iniciativa. Se deben valorar las posibles brechas de capacidad o aspectos a reforzar (recursos humanos, técnicos y financieros, capacidad de influencia) y elaborar un plan de fortalecimiento mutuo de capacidades que se implementará de forma conjunta.

Paso 6: implementar el seguimiento y la evaluación periódicos

La implementación del programa/proyecto/actividad/iniciativa debe ir acompañada por un seguimiento (tanto a nivel técnico como financiero) y evaluación periódicos, con el fin de garantizar la rendición de cuentas y el aprendizaje mutuo. El mecanismo de seguimiento y evaluación puede tomar diferentes formas, como la creación de un comité conjunto, realización de visitas a terreno, elaboración de informes técnicos y formaciones.

A continuación se presentan algunas preguntas claves a responder durante esta etapa:

- ¿Vamos por el buen camino respecto al impacto deseado?
- ¿Vamos por el buen camino respecto a lo que se establece en el acuerdo?
- ¿Cómo valoramos nuestra ejecución de la propuesta? ¿Se precisan modificaciones?
- ¿Cumplimos con los principios de la relación de partenariado acordados?
- ¿Cómo podemos fortalecer y mejorar la eficacia de la relación de partenariado?

El acuerdo podrá ser rescindido en los términos particulares que se establezcan en el convenio que firmarán ambas partes, por ejemplo, en el caso de incumplimiento de lo acordado.

Fase 3: sostener resultados

Paso 7: realizar la evaluación final y capitalizar el aprendizaje para definir los siguientes pasos

La evaluación final debe ayudarnos a definir las siguientes acciones respecto a la relación de colaboración:

- Cerrar: implica la implementación de estrategias de salida.
- Continuar: dar continuidad en el tiempo al programa/proyecto/actividad/iniciativa, tras reforzarla en base al aprendizaje adquirido.
- Ampliar: expandir o replicar el programa/proyecto/actividad/iniciativa, reforzándola igualmente en base al aprendizaje adquirido.

A continuación se enumeran preguntas claves a responder durante esta etapa:

- ¿Se ha avanzado hacia la efectiva realización de los Derechos de la Niñez?
- ¿En qué grado se han logrado los objetivos de largo plazo previstos y cómo se explica este grado de consecución?
- ¿En qué grado cada parte ha satisfecho el rol que tenía asignado y sus responsabilidades dentro de la relación de partenariado?
- ¿La relación de partenariado ha sido relevante a la hora de mejorar las condiciones de vida de la niñez y ha añadido valor a ambas organizaciones y a la labor que estas realizan?
- ¿Han cumplido ambas partes con los principios de partenariado acordados y han respondido adecuadamente ante los retos y/o obstáculos encontrados en el camino?
- ¿Qué hemos aprendido, y cómo vamos a aplicar este aprendizaje?
- ¿Es deseable continuar la relación de partenariado? En caso afirmativo, ¿cómo podemos fortalecerla y mejorar su eficacia?

2.2. Lista de herramientas disponibles

La siguiente tabla muestra las herramientas disponibles para cada paso del ciclo de gestión de la relación de partenariado.

Pasos	Herramientas

Paso 1: definir el área de interés y mapear los actores	- Programa País - Análisis Situacional de los Derechos de la Niñez - Herramienta para el mapeo de actores
Paso 2: acercamiento	- Herramienta para la valoración organizacional del socio local - Plantilla de visita a terreno - Glosario de conceptos
Paso 3: definir conjuntamente el alcance y objetivos	- Plantilla de nota de concepto del proyecto
Paso 4: formalizar la relación	- Plantilla de acuerdo marco - Plantilla de convenio de proyecto - Formulario de proyecto - Plantilla de presupuesto del proyecto - Bases de presupuesto del proyecto - Guía de desarrollo de presupuesto
Paso 5: planificar la co-implementación y el fortalecimiento mutuo de capacidades	- Plantilla del plan de formación
Paso 6: implementar el seguimiento y la evaluación periódica	- Formulario de seguimiento del proyecto - Plantilla de seguimiento presupuestario del proyecto
Paso 7: realizar la evaluación final y capitalizar el aprendizaje para definir los siguientes pasos	- Plantilla de los términos de referencia de la evaluación final - Plantilla del cierre del convenio

2.3. Implementación

Esta política se revisará periódicamente a partir de su fecha de aprobación. Dichas revisiones serán aprobadas por la Dirección de Incidencia Política y Partenariado Estratégico que presentará las posibles modificaciones al comité de dirección bajo la forma de propuestas a ser refrendadas.

Se dispone de varias herramientas internas que permiten verificar el cumplimiento de esta política por parte del equipo de Educo. Contamos principalmente con el compromiso de todas y cada una de las personas que trabajamos en la entidad, y con la aprobación de la política por parte del patronato, máximo órgano de gobierno, del comité de dirección y de todo el personal. Asimismo, el cumplimiento de esta política conlleva el compromiso de disponer de herramientas operativas internas que reflejen la gestión y los procesos de toma de decisiones que se llevan a cabo en el marco de las relaciones de partenariado que mantenemos con las organizaciones socias locales. Finalmente, Educo cuenta con un departamento de auditoría interna que verifica que todas las políticas internas están siendo bien implementadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Internal Civil Society Organisation (2011), *Multi-Stakeholder Partnerships: Building Blocks for Success.*
- Plan Nicaragua (2014), *Partnership Manual.*

- Save the Children Uganda (2011), *Working in Partnership: Partnership Policy and Guideline.*
- The Partnering Initiative (2011), *The Partnering Toolbok*

HISTORIAL DE VERSIONES Y REVISIONES

Historial de versiones

Versión	Fecha de aprobación	Órgano aprobador	Descripción de los cambios
1	05/01/2015	Patronato	Versión inicial
2	15/10/2019	Patronato	Alineación con la misión y visión de Educo

Historial de revisiones

Fecha de revisión	Versión revisada	Resultado	Responsable / órgano	Próxima revisión
2019	1	Revisado con cambios. Da lugar a la versión 2ª	Programas	2025
2026	2	Revisado sin cambios	Unidad de Calidad	2030