



CAMBIOS TRANSFORMADORES:

Del fortalecimiento de capacidades hacia el poder de los movimientos

CAMBIOS TRANSFORMADORES:

Del fortalecimiento de capacidades hacia el poder de los movimientos

AUTORAS

Rhonda Schlangen,^a Irit Houvras,^b Dorothee Molders,^c Joanne Nanyange,^d Emily Rugama,^e Laura Timme,^f and Rama Vedula^g

abril de 2023

American Jewish World Service [Servicio Judío Americano Mundial] (AJWS, por sus siglas en inglés) es una organización reconocida en la lucha contra la pobreza y en búsqueda de justicia en África, Asia, Latinoamérica y el Caribe. Apoyando cientos de organizaciones de cambio social en 17 países e incidiendo a favor de políticas estadounidenses e internacionales en materia de derechos humanos, respondemos a los problemas más apremiantes de la actualidad—desde los desastres, el genocidio y el hambre, hasta la persecución de mujeres y minorías alrededor del mundo.

AJWS, enfoca sus esfuerzos en cuatro áreas clave: promovemos los derechos civiles y políticos; avanzamos la salud y los derechos sexuales; defendemos la tierra, el agua y la justicia climática y ayudamos a comunidades después de los desastres. Financiamos más de 500 organizaciones de derechos humanos, desde pequeños grupos de base hasta organizaciones internacionales dedicadas al cambio social. Nos consideramos un aliado estratégico de dichas organizaciones socias , acompañándolas en sus procesos de crecimiento, fortalecimiento y cooperación con las comunidades a quienes dedican su trabajo” , para que construyan movimientos de derechos humanos fuertes, unidos y eficaces. Promovemos su trabajo con los medios, y fomentamos su liderazgo en el escenario internacional. Estamos a su lado para incidir a favor de la justicia, incidiendo en el Congreso estadounidense y a nivel mundial, a favor de leyes y políticas que promueven los derechos humanos en los países donde trabajamos.

Además, evaluamos nuestro progreso con esmero, estudiando los efectos a largo plazo de nuestras estrategias, y las organizaciones y movimientos que apoyamos. Utilizamos los hallazgos, para fortalecer nuestro trabajo y el trabajo de nuestras organizaciones socias, y para compartir nuestros aprendizajes con otros donantes y legisladores(as) que trabajan en dichos temas, para avanzar juntos en el campo de los derechos humanos.

RECONOCIMIENTOS

Este informe, refleja las ideas, experiencias, la perspicacia y el esfuerzo de muchas personas, personal de AJWS y de nuestras organizaciones socias. Además de las autoras, otros miembros antiguos del Grupo de Trabajo de Acompañamiento (enumeradas alfabéticamente), desarrollaron los modelos, conceptos y abordajes que sirvieron como insumos para este artículo. Queremos agradecerles a Anne Gathumbi, Esther Lee y Elizabeth Sipple.

El liderazgo de AJWS permitió nuestra inversión a largo plazo en la reflexión, el aprendizaje y el desarrollo internos, relacionados a nuestro acompañamiento. En particular, Shari Turitz, la Vicepresidenta de Programas en AJWS, ha abogado por e invertido en el modelo de acompañamiento de AJWS, y apoyado dicha labor, tanto dentro como fuera de AJWS, desde que se inició en 2017. Shari y el Equipo de Liderazgo de Programas de AJWS, apoyaron el plan del Equipo de Aprendizaje Estratégico, Investigación y Evaluación (SLRE, por sus siglas en inglés) de formar un grupo de trabajo con colegas de los programas, para alinear nuestro lenguaje con nuestros valores, y comunicar nuestro modelo.

Aún más importante, queremos expresar nuestro reconocimiento y aprecio a las organizaciones de los movimientos y a los líderes y las lideresas aliados(as) con AJWS. El proyecto de aprendizaje sobre acompañamiento de AJWS, y todos nuestros esfuerzos, están informados y guiados por aquellas personas que se dedican a servir a sus movimientos y comunidades. Aprendiendo de ellas, nos permite en AJWS aliarnos de manera más eficaz, y trabajar juntos(as) para una visión compartida de un mundo más justo y equitativo.

^a Consultora de aprendizaje y evaluación, Estados Unidos; ^b Vicepresidenta de Aprendizaje Estratégico, Investigación y Evaluación, AJWS, Estados Unidos; ^c Antigua colega en terreno, AJWS, El Salvador; ^d Oficial de Programa, Salud y Derechos Sexuales, AJWS, Kenia; ^e Oficial de Programa, Salud y Derechos Sexuales, AJWS, Estados Unidos; ^f Directora de Derechos Civiles y Políticos, AJWS, Estados Unidos; ^g Oficial de Programa Sénior, Salud y Derechos Sexuales, AJWS, India

Resumen

Los donantes están reexaminando sus maneras de trabajar, en respuesta a preocupaciones sobre prácticas no equitativas y cargadas de poder, particularmente cuando dichas prácticas privan de derechos y marginan a personas aún más, socavando los mismos cambios sociales que pretenden apoyar.¹ “Fortalecimiento de capacidades”, es una forma común de apoyo que brindan los donantes, parte de la financiación de proyectos. Las organizaciones que reciben dicho apoyo, han criticado el término “fortalecimiento de capacidades”, alegando que refuerza las dinámicas de poder de los donantes y distorsiona el desarrollo de una sociedad civil que sirve a las comunidades y a los movimientos sociales.² Además, como parte de las prácticas de diversidad, equidad e inclusión, los donantes están enfocándose en la capacidad de las organizaciones socias de responder y rendir cuentas a las comunidades, por lo tanto, es lógico que la atención a las capacidades organizativas de las organizaciones socias, también apoya este enfoque.³ En AJWS, nuestro compromiso de apoyar a comunidades marginadas y movimientos de cambio social, junto con nuestros valores organizativos, nos han llevado a forjar un camino diferente en el apoyo a nuestras organizaciones socias. Nos dimos cuenta retrospectivamente, que las lecciones que hemos aprendido a lo largo de este camino de servicio a comunidades y movimientos pueden ser útiles para otros donantes que ahora desean adoptar abordajes más equitativos.

Introducción

En un país latinoamericano donde las personas LGBTQI enfrentan el acoso, la violencia y la discriminación, Protección de Derechos Comunitarios (PDC, un seudónimo) es una organización de base que promueve y protege los derechos humanos de los miembros de dicha comunidad. PDC provee apoyo psicosocial, facilita el acceso a los servicios de salud e incide a favor de leyes y políticas que reconocen la dignidad y los derechos humanos fundamentales de las personas de su comunidad. PDC ha contribuido exitosamente al fomento del discurso público, y ha obtenido cierto grado de apoyo político para la necesidad de una ley sobre identidad de género. Al mismo tiempo, se enfrentan a riesgos de seguridad, les cuesta pagar salarios y prestaciones competitivos a su personal y la demanda de su apoyo y servicios está superando el pequeño espacio que tiene para su oficina. A lo largo de los últimos cinco años en que AJWS ha estado cooperando con PDC, AJWS ha acompañado la organización mientras ésta se ha organizado, se ha inscrito como una organización sin fines de lucro y ha perfeccionado su trabajo durante transiciones de liderazgo y trastornos políticos. Además del financiamiento de proyectos, un oficial de programa de AJWS y una colega en el país están disponibles acompañantes en la reflexión, con quienes PDC puede desarrollar ideas; por ejemplo, cómo capacitar a miembros de la comunidad para poder brindar asistencia en emergencias legales, brindar asesoría en crisis, como las transiciones entre liderazgos, y como articularse con otras organizaciones que realizan un trabajo similar en otras localidades, y, además con otros donantes y aliados estratégicos que pueden ofrecerles apoyo.

La definición de ACOMPAÑAMIENTO de AJWS

Para AJWS, el acompañamiento significa *cultivando relaciones de confianza con socios becarios que promueven el aprendizaje mutuo en apoyo de comunidades y movimientos sociales más fuertes.*

AJWS ha adoptado la siguiente descripción de nuestro abordaje para el apoyo de nuestras organizaciones socias:

AJWS apoya el cambio liderado por comunidades. Somos un aliado de los movimientos sociales que priorizan los derechos de las personas excluidas y marginadas. Guiados por principios y valores feministas, desarrollamos relaciones colaborativas con nuestros socios, fundadas en la confianza y el respeto mutuos. Dichas relaciones, nos permiten acompañar a nuestros socios de manera flexible, sensible y de manera continua, que apoya sus necesidades y prioridades autodefinidas, y además contribuye al aprendizaje y crecimiento propio de AJWS. Actuando en solidaridad con nuestros socios, y respetando su autonomía, estratégicamente ofrecemos nuestra perspicacia, experiencia y recursos, y facilitamos el acceso a la pericia, proveniente de AJWS y por fuera de la organización. Nuestras colaboraciones a largo plazo, apoyan a organizaciones a través de su evolución, para realizar impactos, llevando a movimientos sociales sostenibles que trabajan en pro de cambios progresistas, profundos y duraderos.

Cada vez más, los donantes y otros actores que apoyan el cambio social, están reflexionando sobre las maneras en que las normas para el desarrollo internacional están fundamentadas en marcos y prácticas no equitativas de supremacía blanca.⁴ Si bien algunos filántropos y actores están adoptando cambios en el lenguaje y los términos que utilizan,⁵ el reto verdadero es cambiar la manera en que piensan y trabajan. A medida que los donantes se enfocan en transformar relaciones de poder y adoptar prácticas más equitativas, también quieren apoyar a sus organizaciones socias a trabajar en maneras que respondan a los movimientos y comunidades y estén fundamentadas en ellas. Esta tensión, entre las aspiraciones de cambiar relaciones de poder y adoptar cambios reales en prácticas más equitativas, se refleja en el apoyo para el fortalecimiento de capacidades. Respondiendo a esta situación, este ensayo propone un modelo alternativo de “fortalecimiento de capacidades” que toma distancia de las prácticas jerárquicas, cargadas de poder.

Para una organización como PDC, las formas convencionales de financiar y apoyar el desarrollo organizativo o la capacitación⁶ son anacrónicas. Dichos abordajes, tienden a enfocarse en los déficits de las organizaciones, y alinearse con una serie reducida de estándares y criterios de rendimiento, los cuales a menudo son establecidos por los donantes y utilizados para determinar si existen las condiciones para un nuevo financiamiento.⁷

La persistencia de dichos modelos y abordajes representa una barrera para organizaciones como PDC, que están involucradas en y responden a comunidades y movimientos. Como sucede en muchas relaciones de donante-organización socia, el fortalecimiento de capacidades enfatiza la rendición de cuentas de la contraparte ante el donante sobre los resultados, en vez de mirar, si el apoyo le permite a la contraparte generar resultados para su comunidad y movimiento, y en qué medida. Al premiar el alineamiento con dichos estándares y normas desarrollados externamente, las organizaciones pueden distorsionarse en el intento de estructurarse conforme sea atractivo para los donantes, en vez de buscar maneras que tengan sentido para los movimientos y las comunidades por quienes trabajan. El enfoque de la medición, en los abordajes más convencionales del fortalecimiento de capacidades, está en el rendimiento de una organización. Este se puede medir externamente, con o sin la participación de la organización, por lo tanto, se experimenta más bien como una auditoría, en vez de una experiencia de apoyo solidario, fundamentada en el aprendizaje. La idea de capacidad como una aguja que hay que mover o un recipiente que se debe llenar, además es engañosa, pues sugiere un proceso lineal de algo aún “no construido” a algo “construido”. En la práctica, una organización es mucho más dinámica, pues navega cambios y crecimientos internos, y responde a la vez a cambios en la comunidad y en el contexto.

Dichos abordajes convencionales son, además, desequilibrados. La responsabilidad de generar resultados, a menudo recae en la organización receptora, en lugar de los “constructores” de capacidades, responsables de la calidad y eficacia de su apoyo. El concepto del fortalecimiento de capacidades parece centrarse en y servir a los “constructores”, cuyo rol se legitima por la ausencia de capacidades, detectada en otros. Al mismo tiempo, a menudo no se incluye la rendición de cuentas y el rol de los financiadores en dicho ecosistema. Por ejemplo, hay pocas evaluaciones de capacidades, que evalúan la calidad y eficacia del apoyo proveído, además el rendimiento de las organizaciones receptoras. Por último, dichos abordajes convencionales a menudo no reconocen los beneficios para los donantes, en cuanto al conocimiento, la perspicacia y la experiencia que obtienen a través de sus interacciones con sus organizaciones socias, que a su vez se convierten en insumos para sus propias estrategias y trabajo. Basados en dichas dinámicas, los abordajes convencionales del fortalecimiento de capacidades han sido criticados por ser estrechos, dirigidas, causando distorsiones en las organizaciones conforme a la imagen deseada por sus donantes.⁸

Es difícil cambiar dinámicas y compartir el poder en la relación donante-contraparte, sin abordar las estructuras y prácticas en las cuales se encuentran insertadas. A pesar de algunos cambios de retórica, las prácticas todavía están fundamentadas en modelos de déficits y alineadas con un concepto estrecho de una organización eficaz. A partir de estas preocupaciones, ¿cómo sería trabajar con organizaciones socias, centrándose en los valores compartidos de inclusión, aprendizaje autodirigido y desarrollo? ¿Cómo pueden donantes apoyar la resiliencia de sus organizaciones socias, quienes trabajan en contextos altamente dinámicos y desafiantes? ¿Cómo pueden donantes apoyar a las organizaciones a trabajar de una manera conectada con los movimientos y las comunidades a quienes quieren servir?

Proponemos una solución novedosa a un problema contra el cual están luchando organizaciones en EEUU y en otros países, tratando de adoptar prácticas más equitativas que equilibran el poder y también generan resultados.⁹

El acompañamiento sensible para construir el poder de los movimientos

Adoptando un modelo de caminar juntos, en vez de liderar en la cabeza o empujar desde atrás, es un primer paso para nivelar dinámicas de poder no equitativas. Además, crea un espacio para dar al apoyo un sentido más amplio para la construcción de movimientos y poder.

Las características que definen a los abordajes convencionales del fortalecimiento de capacidades se contrastan con el *acompañamiento sensible*—*un abordaje impulsado por las organizaciones socias* para trabajar en solidaridad. El acompañamiento implica ofrecer a nuestras organizaciones socias nuestra perspectiva, experiencia y recursos, facilitándoles acceso a la pericia, tanto de AJWS como externa, respetando su autonomía. Como se detalla en el Cuadro 1 a continuación, estos

dos abordajes representan dos maneras muy distintas de apoyar a las organizaciones socias. Dichas diferencias se relacionan con las normas y los criterios que se utilizan para determinar la “capacidad”, cómo se identifican las necesidades, cómo se provee el apoyo, cómo se mide la eficacia y qué tipo de respaldo necesitan los proveedores. Por supuesto, el fortalecimiento de capacidades toma muchas formas, y es ampliamente interpretada (desde el desarrollo organizativo hasta los sistemas y estructuras, como son las operaciones o la gobernanza, hasta conjuntos de habilidades, tales como monitoreo y evaluación o incidencia política). Entonces, nuestras observaciones reflejan las características comunes que han sido identificadas por las organizaciones que reciben tal apoyo.

AJWS, evolucionó hacia el acompañamiento sensible, fundamentado en nuestros valores organizativos y valores que orientan las donaciones, nuestro compromiso de servir a personas marginadas, y nuestra meta global de apoyar a movimientos y a las organizaciones con las cuales nos

Cuadro 1 Comparación de los abordajes de fortalecimiento de capacidades y acompañamiento

	CAPACITACIÓN	ACOMPANAMIENTO RECEPTIVO
Estándares y criterios	<ul style="list-style-type: none"> Listas de chequeo y marcos de capacidades organizativas A menudo requiere que la organización alcance un nivel de “preparación”, típicamente definido por el donante¹⁰ 	<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones socias identifican sus propios intereses y necesidades
Cómo se determinan las necesidades e intereses de desarrollo organizativo	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la capacidad organizativa, basada en estándares criterios 	<ul style="list-style-type: none"> Conversaciones formales e informales con las organizaciones socias
Modalidades típicas de apoyo (además del financiamiento)	<ul style="list-style-type: none"> Programa formal de entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Varias modalidades iterativas, según las necesidades y los recursos disponibles Conversaciones para la resolución de problemas Compartiendo información Acceso a proveedores locales de apoyo Conexiones con otras organizaciones socias
Cómo se mide la eficacia	<ul style="list-style-type: none"> Evaluaciones del rendimiento organizativo Habilidad de atraer más recursos de donantes 	<ul style="list-style-type: none"> Retroalimentación sobre la calidad del apoyo brindado por los donantes Prácticas e infraestructura de las organizaciones les permite trabajar como organizaciones basadas en comunidades y movimientos
Capacidad/condición requerida por el donante	<ul style="list-style-type: none"> Que tenga recursos para ofrecer 	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones de confianza con las organizaciones socias Relaciones de confianza con los movimientos Que tenga recursos para ofrecer

asociamos para avanzar dichas metas. Por naturaleza, enfocarse en apoyar a movimientos requiere abordajes distintos. No es suficiente enfocarse en el desarrollo organizativo. Cuando los donantes se concentran en desarrollar organizaciones individuales, la organización es la unidad de cambio. Para los movimientos sociales, una organización que crea sistemas y robustas habilidades internos solo es importante, si luego utiliza estos activos para apoyar al movimiento.

Como organización filantrópica, brindamos subvenciones y, además, apoyo directo a nuestras organizaciones socias, generalmente a través de nuestro personal y colegas en los países (en terreno). Apoyamos a movimientos sociales, activistas, organizaciones locales de base, actores y aliados de movimientos por la justicia social en países de África, Asia, Latinoamérica y el Caribe, que defienden los derechos humanos y luchan contra la pobreza. Nos esforzamos por asegurar que todo nuestro trabajo se fundamente en los valores centrales de AJWS, arraigados en el mandamiento del judaísmo de buscar la justicia para todas las personas y en la Declaración Universal de los Derechos Humanos: la dignidad, la humildad, la inclusión, la rendición de cuentas y el coraje. Una convicción fundamental de dichos valores es: que nuestras organizaciones socias lo saben mejor. Nuestra orientación histórica de apoyar movimientos que trabajan por las personas marginadas, las cuales a menudo están trabajando en la vanguardia de los derechos humanos y en contextos cambiantes, requiere también que nuestro apoyo sea flexible y respondiendo a sus necesidades.

Los valores que orientan nuestras subvenciones nos guían hacia este enfoque y al mismo tiempo, lo refuerzan. Somos flexibles en cuanto a los tipos de organizaciones que apoyamos, en cuanto a lo que estamos dispuestos a financiar y en la manera cómo trabajamos con grupos. Estamos comprometidos con apoyar a movimientos y grupos incluyentes, y con priorizar aquellos procesos y espacios organizativos que permiten que surjan prácticas democráticas. Buscamos abordar los sistemas actuales de poder y privilegio, guiados por perspectivas feministas y aplicando perspectivas del análisis de múltiples ejes de inequidad. Nos esforzamos por relacionarnos con nuestras organizaciones socias basados en la solidaridad, el respeto por su experticia y la colaboración. Reconocemos que los tipos de cambio social que buscamos son difíciles, y estamos dispuestos a tomar riesgos. Reconocemos también que el cambio duradero requiere tiempo, y requiere nuestro compromiso con procesos de cambio a largo plazo.

En otras palabras, podemos funcionar sin las limitaciones de subvenciones de corto plazo, basado en proyectos y en resultados, lo cual ha dado forma, en parte, a ciertos abordajes convencionales del fortalecimiento de capacidades.

A nivel de la organización, adoptamos la lengua franca de “fortalecimiento de capacidades”, y, generalmente, nosotras mismas decíamos que “desarrollábamos las capacidades” de nuestras organizaciones socias. Aunque hayamos llegado alguna vez con la oferta de “fortalecimiento de capacidades”, el cambio más amplio, basado en movimientos, que apoyamos ha requerido que trabajáramos de manera distinta. Por ejemplo, el método para apoyar a organizaciones socias arraigados en comunidades y movimientos, implica invertir en relaciones y facilitar apoyo a través de colegas locales en los países. A lo largo del tiempo, hemos desarrollado un modelo de “acompañamiento”, que refleja los beneficios mutuos de nuestras relaciones con nuestras organizaciones socias (véase la Figura 1). Trabajamos a la par de nuestras organizaciones socias, para apoyar y seguir su ejemplo, con miras a fomentar sus prioridades para la salud y vitalidad de sus organizaciones.

El fortalecimiento convencional de capacidades a menudo se enfoca en el fortalecimiento de un conjunto determinado de sistemas, procesos y destrezas técnicas. Nuestra experiencia así como otras investigaciones, alegan que el apoyo debe responder a necesidades que una organización considera que las necesita, en vez de responder a déficits identificados por un donante. Ellas saben lo que sus organizaciones requieren, y su pericia guía nuestro apoyo y estrategias. Lo que organizaciones a menudo buscan, es el apoyo y la facilitación para identificar sus propias necesidades. Hemos encontrado que las relaciones de confianza que desarrollamos junto a nuestras organizaciones socias—en vez de una evaluación o lista de control—nos permiten conversaciones que ayudan tanto su capacidad de explicar lo que son sus necesidades, como también nuestra capacidad de entender sus prioridades.

En vez de medir el rendimiento de una contraparte, o su “financiabilidad”, a partir de su atractividad para otros donantes, el acompañamiento eficaz se mide por la calidad del apoyo proporcionado. Centrando las preguntas en qué tanto respondieron los recursos y el apoyo a las necesidades de la contraparte, aportando a la resolución de problemas y al crecimiento, mueve la atención hacia la idoneidad para el propósito como punto de partida. Entonces, por ejemplo, el acompañamiento implica un seguimiento para entender lo que fue o no fue útil del apoyo proveído, para luego ajustar como corresponde.

Para que un donante tenga la capacidad de trabajar a partir de esta perspectiva fundamentada en valores, debe desarrollar relaciones con sus organizaciones socias, aprender sobre sus contextos y prioridades y acompañarlos para ofrecerles apoyo y recursos. Desde esta perspectiva, el apoyo eficaz para el fortalecimiento de capacidades depende tanto de la calidad de las relaciones como de las ofertas del donante. Además, entendemos de las investigaciones sobre el tema, que un apoyo efectivo permite a una organización aprender y adaptarse—o sea, ser autorrenovable—y lo hace en el servicio a comunidades y movimientos.¹¹

Un cambio de un modelo jerárquico a un modelo de poder más equilibrado arroja luz sobre una verdad poco reconocida: aprendiendo sobre los contextos y prioridades de las organizaciones socias no se hace solamente para beneficiar el apoyo que proveen a estas organizaciones socias individuales. Más bien, a través de dichas relaciones y conexiones, los donantes fortalecen su propia capacidad, desarrollando perspectivas, conocimientos y experiencia que pueden utilizar para aumentar su eficacia como donantes y colaboradores.

Si bien en la práctica realizábamos lo que ahora denominamos el “acompañamiento sensible”, nos referíamos ampliamente a dicha labor como “fortalecimiento de capacidades”. Nuestra teoría del cambio y la estrategia como organización afirman de manera general que estamos comprometidos con el “fortalecimiento de capacidades” para potenciar “organizaciones y líderes fuertes”. Hemos asignado recursos humanos y financieros significativos para apoyar este trabajo. Entonces, ¿cómo se dio cuenta AJWS, mientras estábamos utilizando el término “fortalecimiento de capacidades” para describir nuestro trabajo, de hecho estábamos intentando hacer otra cosa?

Definiendo y midiendo el acompañamiento sensible

Nuestro camino hacia la revisión y redefinición de nuestro modo de apoyar a nuestras organizaciones socias, fue motivado por una pregunta a nivel del departamento SLRE (Aprendizaje estratégico, Investigación y Evaluación, SLRE, por sus siglas en inglés): Dada la centralidad de nuestro apoyo para nuestras organizaciones socias, ¿cómo sabemos si estamos generando cambios positivos?

Esta pregunta, provocó una serie de actividades de investigación, para entender mejor las distintas maneras en que apoyamos a nuestras organizaciones socias, más allá del financiamiento que les proveemos en forma de subvenciones.

A través de entrevistas confidenciales, les preguntamos a nuestras organizaciones socias actuales y antiguos qué apoyo habían recibido, qué les fue útil y qué no les fue útil, y cómo lo experimentaron. Revisamos la información que ya habíamos recabado en nuestros sistemas SLRE, para catalogar los temas cubiertos por nuestro apoyo, las maneras cómo lo estábamos proveyendo y otra información relacionada. Revisando los datos existentes nos ayudó también a entender, si ya estábamos recabando datos que podrían ser reutilizados para medir el apoyo a nuestras organizaciones socias. Entrevistamos a los equipos del departamento de programas, para entender sus enfoques en el apoyo a nuestras organizaciones socias, y qué les gustaría saber acerca del tema. Además, revisamos el trabajo de otras organizaciones y la literatura más amplia en materia de fortalecimiento de capacidades, para entender los abordajes empleados por otros.

Las prácticas de acompañamiento de AJWS

1. Nos asociamos con organizaciones de derechos humanos que están o desean estar fundamentadas en comunidades y movimientos.
2. Apoyamos las necesidades e intereses expresadas por las organizaciones; no son dirigidas por el donante.
3. Orientamos el apoyo para reforzar un trabajo con arraigado en comunidades y movimientos.
4. Cuando proveemos apoyo, nos enfocamos en una resolución de problemas que estimula la autoreflexión y las prácticas de aprendizaje que enriquecen y habilitan las capacidades propias de la organización para crecer y sostener su trabajo.
5. Cuando proveemos apoyo, nos enfocamos en una resolución de problemas que fortalece prácticas internas organizativas que sean incluyentes y equitativas, y la colaboración externa con organizaciones socias y otros, que refuerza el arraigo en comunidades y movimientos.
6. Proveemos apoyo de manera iterativa y sensible, lo cual puede implicar capas de apoyo, a medida que evoluciona el aprendizaje y el entendimiento de nuestras organizaciones socias de los problemas que buscan resolver.
7. Priorizar relaciones más a largo plazo con nuestras organizaciones socias significa que en el transcurso de dichas relaciones, se puede cubrir cualquier cantidad de temas a través de muchos mecanismos. A lo largo de los años, las organizaciones cambian y evolucionan. Mientras desarrollan prácticas más “fuertes”, pueden surgir nuevas necesidades e intereses. La respuesta de AJWS debe ser iterativa y evolucionar también.

Dichas prácticas, implican un cambio fundamental en cómo los donantes proporcionan recursos para el fortalecimiento organizativo, cómo rinden cuentas y cómo pueden mover dinámicas de poder y prácticas, de manera que auténticamente reflejen equidad.

A medida que emprendimos este proceso, la conversación en el mundo alrededor nuestro ponía mayor atención en cómo los donantes ejercen el poder, el interés en apoyar a movimientos y planteando preguntas retadoras sobre la equidad. Estas conversaciones nos motivaron a examinar más a fondo y retar nuestros propios roles y maneras de pensar sobre las relaciones jerárquicas donantes-organizaciones socias.

Nuestras investigaciones sugirieron que, en el mejor de los casos, el abordaje de AJWS se está traduciendo en la apropiación y la autogestión que el apoyo duradero e impulsado por los mismos usuarios debe buscar lograr. El ingrediente clave eran las relaciones desarrolladas con nuestros colegas en los países y el personal, quienes típicamente forman parte, ellos mismos, de los movimientos que apoyan. Sin embargo, hubo una gama de interpretaciones relacionadas con el rol y las prácticas de AJWS, y una falta de claridad sobre el punto de vista de AJWS en cuanto al fortalecimiento de capacidades. Vacíos significativos de información, debido a la falta de documentación, frustraron nuestro entendimiento del grado en que respondíamos a las prioridades de las organizaciones socias, y limitaron también la transparencia sobre el aprendizaje. Uno de los primeros puntos claros de orientación de parte del personal de programas, fue que la introducción de marcos y herramientas de medición a las organizaciones socias crea un riesgo de que movemos su enfoque y atención hacia un alineamiento con nuestras prioridades, en vez de alinearse con sus comunidades y movimientos.

Colectivamente, estos resultados nos decían que necesitábamos clarificar nuestro modelo para apoyar a organizaciones socias, y cómo éste refleja nuestros valores organizativos. A partir de esto, tuvimos una oportunidad de desarrollar procesos más sistemáticos y consistentes para rastrear las necesidades de apoyo de nuestras organizaciones socias, las acciones tomadas y los cambios generados—todo lo cual ayudaría a AJWS y a las organizaciones socias a entender la prevalencia de nuestros éxitos, identificar los retos y desarrollar oportunidades para mejorar.

En 2019, el Equipo de Liderazgo de AJWS apoyó el plan de SLRE de formar un grupo de trabajo compuesto de personal del Departamento de Programas, incluyendo colegas en otros países y SLRE para coordinar este trabajo en la organización. En vez de cambiar el modelo de acompañamiento de AJWS, buscamos desarrollar mejores abordajes para poder definir, medir y aprender sobre nuestras mejores prácticas de acompañamiento que ya estaban funcionando bien. Suponíamos que una visión explícita para este trabajo, una aplicación consistente, pero flexible, y flujos de información y de aprendizaje más robustos, le permitiría a AJWS ampliar sus fortalezas y optimizar sus recursos.

A lo largo de un año y medio, el Grupo de Trabajo de Acompañamiento, articuló el enfoque de acompañamiento de AJWS, basado en sus valores, en apoyo a nuestras organizaciones socias:

- **DEFINIMOS Y ACTUALIZAMOS TÉRMINOS QUE REFLEJAN CON EXACTITUD LOS VALORES Y EL ENFOQUE DE AJWS**

Si bien AJWS utilizaba el término común de “fortalecimiento de capacidades”, nos parecía anticuado y fundamentado en prácticas no equitativas de cooperación al desarrollo. Nuestras prácticas eran, en varios sentidos, más dinámicas y equitativas que el lenguaje que utilizábamos. Tras una reexaminación y actualización de nuestros términos, buscamos alinear nuestro uso e interpretación de los términos con nuestros principios de cooperación con nuestras socias y de arraigado en las bases. Un lenguaje identificador es solamente una parte del proceso. Estamos aprendiendo, que la adaptación cultural y la asimilación de un lenguaje más cuidadoso y específico, requiere una inversión importante de tiempo y de atención.

- **CLARIFICAMOS LO QUE QUEREMOS DECIR CON “ORGANIZACIONES Y LÍDERES FUERTES”**

Si bien la teoría del cambio de AJWS nos llama a apoyar a organizaciones y líderes fuertes, no teníamos una definición clara y compartida del significado de esta frase. El Grupo de Trabajo se apoyó en las investigaciones realizadas por SLRE con organizaciones socias sobre sus prioridades y las habilidades que valoraban, para crear nuestro *Marco para desarrollar la fortaleza de organizaciones y movimientos* [Figura 2], con aportes del equipo de conducción del Departamento de Programas. Este marco clarifica nuestros valores y describe las prácticas de “organizaciones y líderes fuertes”, de manera que refleja la diversidad de nuestras organizaciones socias, sin accidentalmente privilegiar a ciertos tipos de organizaciones. Se centra, además, en las prácticas, en vez del rendimiento o logro de ciertas habilidades o sistemas. Estas prácticas son como músculos que organizaciones desarrollan en la medida que crezcan y aprendan, en vez de una capacidad que se alcanza o no se alcanza. Cuando hicimos pruebas con el marco, entendimos que algunas organizaciones socias solicitan asesoría y apoyo técnico, para responder a nuevas regulaciones gubernamentales o requerimientos de los donantes. El cumplimiento de estos requerimientos no está basado en valores, pero sí es esencial, ya que tiene implicaciones para la capacidad de una organización de operar legalmente y de obtener recursos. Por lo tanto, añadimos la dimensión de “cumplimiento” a nuestro marco. Además, sometimos el marco a una “prueba de estrés” ante nosotras mismas, preguntando, si AJWS como organización reflejaba las prácticas “fuertes” que habíamos identificado en el marco, y en qué medida lo hacía.

ACOMPañAMIENTO COMO PROCESO PERMANENTE

La relación con Protección de Derechos Comunitarios nos permitió acompañar a esta organización mientras se adaptaba al COVID y a las necesidades de su comunidad. En 2021, durante una conversación sobre su adaptación a reducciones de personal y de recursos financieros debido al cambio de prioridades de otros donantes, nos compartieron que estaban notando un aumento en la demanda de apoyo por parte de miembros de la comunidad en crisis por la pandemia de COVID. Apoyamos su idea de un proyecto piloto con un grupo de apoyo psicosocial virtual, y dialogamos sobre los planes y opciones. Dado el éxito de esta prueba, solicitaron con éxito una subvención de otro donante, que incluía el apoyo psicológico y un fondo de emergencia para la evacuación inmediata, atención médica, alimentos y apoyo económico para hombres trans que son víctimas de violencia o de desplazamiento forzoso. Además, recibieron fondos adicionales de AJWS para encontrar un espacio apropiado para juntarse de manera segura e incorporar el apoyo psicosocial como un área de trabajo permanente. Para nosotros, el acompañamiento eficaz de Protección de Derechos Comunitarios, requirió desarrollar una relación de confianza bien informada, y enfocar nuestro apoyo de diferentes maneras a lo largo del tiempo, en vez de usar solamente el lente de nuestras subvenciones.

- **CLARIFICAMOS EL MODELO**

Tuvimos que definir el modelo que emplea AJWS para apoyar a nuestras organizaciones socias, porque no nos identificábamos con los modelos y medidas convencionales de “fortalecimiento de capacidades”. Típicamente, estos modelos son jerárquicos y enfocados en déficits, con la “capacidad” fluyendo de aquellos con recursos hacia los que tienen limitaciones. Estos modelos de “déficits” unidireccionales ignoran el hecho de que las organizaciones socias donantes también deben aprender y desarrollarse. Queríamos distanciarnos también de un modelo sencillo y lineal de tratamiento y efecto, y reflejar mejor las maneras dinámicas en que se desarrolla la fortaleza organizativa a lo largo del tiempo y de distintas formas. En respuesta, hemos desarrollado un modelo (Figura 1) que ilustra cómo realmente trabajamos, y refleja la autogestión y el poder de nuestras organizaciones socias, y nuestra propia necesidad de desarrollar capacidades.

- **AÑADIMOS ESTRUCTURAS DE APOYO, BASÁNDONOS EN LOS MARCOS EXISTENTES Y LA RECOPIACIÓN DE DATOS**

Reconocimos que marcos que guían la identificación de necesidades de fortalecimiento, el apoyo brindado como respuesta y el análisis del progreso, podrían ser herramientas útiles, tanto para AJWS como para sus organizaciones socias. Éstos tienen que cuidarse también de no “ONG-izar” a las organizaciones socias, al imponerles normas o estándares artificiales. Fuimos enfáticos, que la medición no debería ser una carga. Este cambio representó uno de los muchos momentos en que tomamos decisiones que puedan haberse sentido incómodos, pues evitamos prácticas de medición convencionales que ponen la contraparte en el centro como unidad de análisis (el problema a resolver). En lugar de eso, nos enfocamos en lo que realmente necesitamos aprender: ¿Qué estamos haciendo, y estamos cumpliendo

exitosamente con nuestro rol de proveedor de apoyo en forma de acompañamiento? Como respuesta, elaboramos una herramienta sencilla de medición, para ser usado por nuestras colegas en los países y personal del Departamento de Programas, para apoyar sus propias reflexiones y aprendizajes, y los de la organización misma, con la cual iniciamos pruebas piloto en 2021.

Para ser claros, no estamos sugiriendo que AJWS tenga la capacidad de apoyar todas las necesidades de todas las organizaciones socias, o de abordar todas las necesidades simultáneamente. Al contrario, contar con un punto de referencia interno consistente, que deja en claro las posibles prácticas que AJWS prioriza como apoyo, guiará nuestro aprendizaje interno sobre maneras eficaces de apoyar a nuestras organizaciones socias.

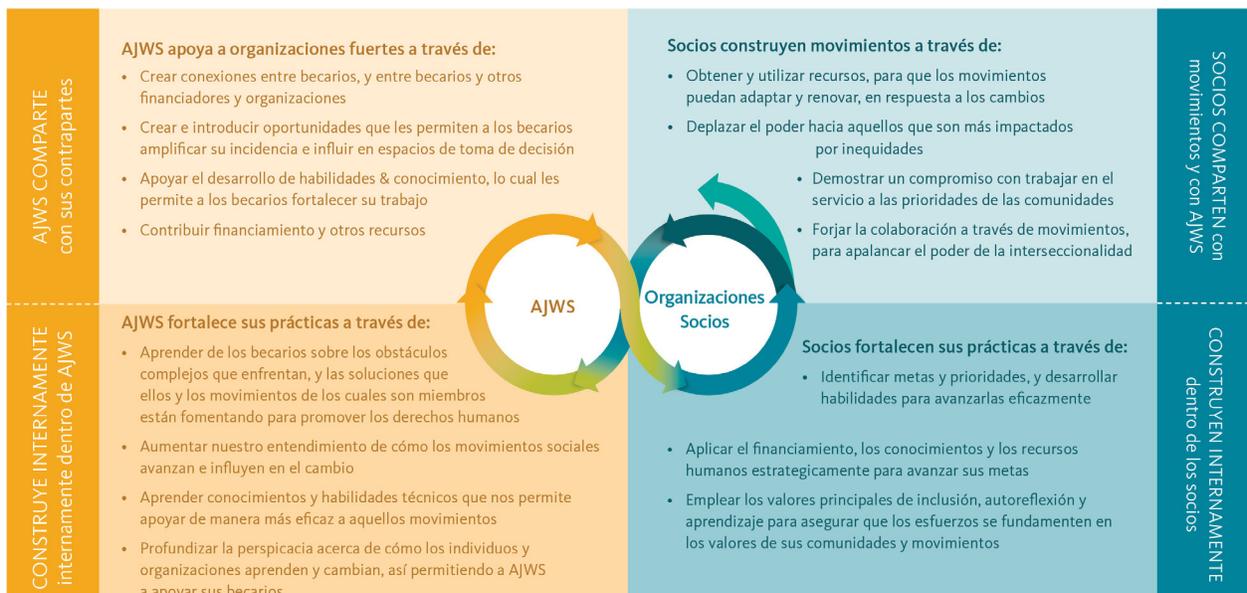
Cuando adoptamos estos cambios de lenguaje, junto con marcos y enfoques de medición que reflejan nuestros valores, nos hemos distanciado con propósito de ciertas convenciones aceptadas en materia de “fortalecimiento de capacidades”. Pensamos que hacerlo así, respeta la capacidad de autogestión de nuestras organizaciones socias, nos aleja de prácticas no equitativas y apoya nuestros esfuerzos de construir relaciones de confianza mutua con nuestras organizaciones socias.

Figura 1 Las capacidades de donantes se benefician de las relaciones con sus organizaciones socias



Modelo de AJWS para Apoyar a Organizaciones y Líderes Fuertes

(En Detalle)



Seis cambios transformadores

Aprovechando nuestro aprendizaje, ofrecemos seis cambios de prácticas a donantes y otros cooperantes que apoyan la capacidad de otras organizaciones de servir a sus comunidades y movimientos, y que están explorando maneras de realizar su trabajo de manera más equitativa y eficaz.

1. RECONOCER QUE LOS DONANTES DEPENDEN DE SUS ORGANIZACIONES SOCIAS PARA SU PROPIO APRENDIZAJE

Incluyendo a los donantes en el modelo de cambio, reconoce que los donantes también se benefician de las relaciones con sus organizaciones socias. El modelo (véase la Figura 1), reconoce que las organizaciones que financiamos son poseedores de conocimientos y de perspectivas, de los cuales dependemos para realizar nuestro trabajo. Reconociendo una relación mutuamente beneficiosa,

puede cambiar el marco por el cual los donantes miran la cooperación con sus organizaciones socias, incluyendo sus propias prácticas y capacidades.

Como punto de partida, para realizar este cambio, dirijase a este trabajo con humildad. Esto significa, desafiar la suposición que los poseedores de los recursos son también los poseedores de conocimientos y de “capacidad”.

2. DEJAR DE UTILIZAR LENGUAJE QUE IMPLICA Y REFUERZA LA INEQUIDAD

El lenguaje y los términos implícita y explícitamente refuerzan el poder. El término “capacidad” está firmemente fundamentada en la idea de un recipiente vacío, que se debe llenar. Añadiendo modificadores, no logra desafía las suposiciones de fondo que implica este término. En nuestra experiencia, tampoco refleja los flujos y reflujos experimentados por las organizaciones, particularmente

Figura 2 Resumen del Marco de AJWS para Construir Poder de Organizaciones y Movimientos

VALORES				CUMPLIMIENTO
Inclusión <i>Transparencia, equidad e inclusión en prácticas organizativas</i>	Autoreflexión y aprendizaje <i>Prácticas de autodesarrollo organizativo</i>	Arraigo en la comunidad <i>Prácticas de aprendizaje e involucramiento mutuo en comunidades</i>	Arraigo en movimientos <i>Prácticas de aprendizaje e involucramiento mutuo en movimientos</i>	Cumplimiento de normas <i>Habilidad de cumplir con criterios establecidos por donantes y otras autoridades, como requisito para recibir apoyo y poder operar</i>
INTERNO Maneras internas de compartir el poder a través de prácticas de liderazgo y de toma de decisión	Cultura y prácticas organizativas, basadas en objetivos, que fomentan el fortalecimiento personal y organizativo	Reconocimiento internalizado del rol de la organización en la comunidad	Reconocimiento internalizado del rol de la organización en los movimientos	Sistemas, procesos y actividades organizativos que permiten y demuestran el cumplimiento con los términos y condiciones de donantes y de Gobiernos
EXTERNO Orientación hacia los valores y oportunidades creados a través del involucramiento con otros	Involucramiento con otros, para aprender e innovar	Trabaja guiada por las comunidades y enfocado en apoyarlas	Trabaja guiada por movimientos y enfocado en apoyarlos	Trabaja de una manera que mitiga la posibilidad de que el cumplimiento ante los donantes y Gobiernos socave la rendición de cuentas ante comunidades y movimientos, y su autogestión

Las organizaciones e individuos a su vez desarrollan el poder de movimientos

Autorrenovables al conseguir y utilizar recursos para que los movimientos puedan adaptarse y renovarse en respuesta a los cambios.

Moviendo el poder hacia aquellos más afectados por las inequidades.

Aportando a las comunidades y los movimientos demostrando su compromiso al trabajar por sus prioridades.

Potenciando el poder de la interseccionalidad forjando la colaboración entre movimientos.

cuando están trabajando en asuntos complejos y contextos desafiantes, y no buscan apegarse a un modelo particular gerencialista de ONG.

Para realizar este cambio, comience por preguntar: ¿Cómo comunican o contradicen nuestros términos, implícita- o explícitamente, a nuestros valores? ¿Cómo refuerzan nuestros términos, implícita- o explícitamente, un modelo organizativo específico como legítimo? ¿Hablamos de nuestro apoyo de una manera que pone nuestro rol en el centro (como el que “construye capacidades” o “fortalece capacidades”), en vez de centrarse en el rol de nuestras organizaciones socias?

3. APOYAR PRÁCTICAS BASADAS EN VALORES COMPARTIDOS

¿Prácticas fundamentadas en valores se enfocan en cómo se lleva a cabo el trabajo, de quiénes son las voces que se incluyen y qué ayudaría a una organización crecer y aprender mejor? Enfocarse en prácticas basadas en valores es alejarse de manera intencionada de un enfoque donde el distintivo de una organización eficaz y “financiable” son una serie de actividades, sistemas o procesos ‘obligatorios’. AJWS, decidió priorizar el uso de dichos valores de una manera que combina con las relaciones con sus organizaciones socias, y puede guiar cómo AJWS trabaja y aprende. Los describimos en el Marco para Desarrollar el Poder de Organizaciones y Movimientos (ver la Figura 2), el cual utilizamos para la reflexión y el aprendizaje internos. Fue importante para nosotros, no emplear nuestro marco fundamentado en valores para crear una nueva lista de control de cosas que nuestras organizaciones socias deben alcanzar, o que interfieren con su autodeterminación.

Para realizar este cambio, los donantes pueden empezar por clarificar los valores que guían el trabajo, tanto del donante como las organizaciones socias. Luego, centrándose en las prácticas que reflejan dichos valores, y permitir un enfoque más amplio para crear condiciones que permiten a las organizaciones trabajar y actuar en una forma que sea útil para sus comunidades y movimientos, en vez de estar excesivamente orientado en responder a los intereses de sus donantes. Hemos aprendido que también puede ser pragmático incluir dimensiones que no están alineadas con los valores, como el cumplimiento de requisitos gubernamentales, que las organizaciones socias pueden priorizar para cumplir con condiciones del mundo real en las cuales operan.

4. INVERTIR EN RELACIONES PARA FACILITAR UN ACOMPAÑAMIENTO EFICAZ Y ÚTIL

Relaciones de confianza con las organizaciones socias, junto al conocimiento profundo de sus contextos, son prerequisites fundamentales para un acompañamiento de calidad. Acompañamiento significa tener una relación donde: a) la contraparte se siente segura y puede plantear un problema con el donante (sin temer la pérdida de su financiamiento, por ejemplo); b) hay espacio y una base para que un miembro del equipo que trabaja en el

país pueda explorar las causas de un problema y c) hay continuidad que permite que el miembro del equipo en el país pueda ofrecer apoyo y seguimiento.

Para realizar este cambio, los donantes necesitan invertir en sus relaciones. Las relaciones donante-organización socia corresponden a la estructura de los recursos, donde el financiamiento a largo plazo y flexible puede ayudar a crear el espacio para el desarrollo de aquellas relaciones. El personal local que forma parte de comunidades y movimientos, y está involucrado, accesible y tiene credibilidad, puede, además, fortalecer la confianza y bajar las barreras e inhibiciones típicas entre donantes y organizaciones socias.

5. DESARROLLAR SISTEMAS DE APRENDIZAJE QUE AYUDAN A LOS DONANTES A ENTENDER MEJOR EL APOYO QUE ESTÁN PROVEYENDO

Traduciendo conceptos de “medición” para enfocarse en herramientas y procesos que apoyan la reflexión y la habilidad de compartir información, permite la transformación de rendición de cuentas en aprendizaje. Estos procesos y herramientas no están integrados en el acompañamiento, en parte para no reforzar la dinámica de poder entre donante y contraparte, y así socavar la autodeterminación auténtica impulsada por la contraparte de sus necesidades de apoyo. Entonces, los procesos y herramientas no miden el rendimiento de las organizaciones socias. El aprendizaje de AJWS se centra en el apoyo proveído, con atención a nuestra capacidad de responder a los intereses y necesidades de nuestras organizaciones socias, con un apoyo de calidad y utilizando lo que aprendemos para adaptar nuestras tácticas y recursos como corresponde. De hecho, aprendiendo de nuestras organizaciones socias, nos confirma que, en el mejor de los casos, sus prácticas fortalecidas resultan de una combinación de apoyo y recursos flexibles e iterativos de AJWS a lo largo del tiempo, cooperación de AJWS en la resolución de problemas y la experiencia de nuestras organizaciones socias en el trabajo por los objetivos de sus movimientos y comunidades.

Para realizar este cambio, se debe reconsiderar la medición, el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje desde la perspectiva de quién debe beneficiarse, tomar decisiones basadas en el costo-beneficio para todas las partes involucradas (particularmente las organizaciones socias) y diseñar las intervenciones correspondientes.

6. INVERTIR EN PROCESOS PARA DESARROLLAR UN ABORDAJE EFICAZ PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A ORGANIZACIONES SOCIA

Los donantes y cooperantes de las organizaciones socias, deben evaluar sus propias organizaciones. Estos cambios transformadores, implican cambios de la cultura, de las prácticas, de los abordajes y quizás hasta en los

RELACIONES, CONFIANZA Y ACOMPAÑAMIENTO

Cuando Mujeres Por la Justicia (un seudónimo) le solicitó a AJWS apoyo para poder salvaguardar sus archivos electrónicos tras un aumento de la represión gubernamental contra la sociedad civil, se generó una conversación más extensa sobre los riesgos físicos y el estrés en la salud mental experimentados por el personal. Respondimos, proveyendo recursos adicionales para apoyar su seguridad electrónica, y después de conversar sobre las maneras de apoyar el bienestar de la salud mental de su personal, otorgamos recursos adicionales para que el personal pudiera recibir acompañamiento psicosocial para abordar el estrés y el agotamiento.

Sin la familiaridad de nuestro colega en el país con el contexto y el estrés que la sociedad civil enfrentaba en ese momento en ese país particular, o sin una relación con la contraparte que le permitió por voluntad propia exponer y explorar sus vulnerabilidades, el apoyo quizás se hubiese limitado solamente a un taller sobre seguridad digital.

Este ejemplo ilustra también el hecho que un acompañamiento eficaz significa apoyar una organización en diferentes modalidades (entrenamiento, recursos, articulación con otros), las cuales pueden incluir o no el entrenamiento formal, que a menudo se considera el modo principal del fortalecimiento de capacidades.

modelos y estructuras organizativos. Empezando con un enfoque basado en los activos, identificando los valores compartidos y evaluando las buenas prácticas sobre las cuales el donante puede construir, puede dar luces para las oportunidades y los enfoques que deben cambiar, y tal vez de manera más profunda y sistémica de lo que se esperaba al principio. Como cualquier cambio organizativo y proceso de aprendizaje, los cambios son graduales y deben involucrar a las personas que realizan el trabajo. Si bien el apoyo externo puede facilitarlos, es poco probable que abordajes de molde y plantillas logren cambiar las prácticas.

Para realizar este cambio, invierta y reinvierta en procesos para explorar valores y enfoques y hacerlos explícitos. Tenga paciencia e involucrar al personal, particularmente el que está involucrado en construir las relaciones con las organizaciones socias, y responde a las necesidades de fortalecimiento organizativo de estas organizaciones socias. Espere iterar y aprender Ud. mismo, exactamente como lo haría al apoyar el fortalecimiento de una organización contraparte.

¿Y ahora qué?

Este documento refleja el trabajo de AJWS en marcha. Estamos tomando en cuenta nuestro propio enfoque, adoptando un proceso iterativo para explorar, poner a prueba e informarnos sobre nuestro modelo de acompañamiento. Hemos empezado a realizar pruebas piloto de los procesos y herramientas que nos ayudan a aprender. Estamos enfocados en la mejor manera de recabar y compartir información de los miembros de nuestro equipo, quienes colaboran con nuestras organizaciones socias. Buscamos entender mejor cómo dichos procesos y herramientas pueden facilitar las conversaciones y el aprendizaje internos, y

guiar las decisiones sobre recursos, estrategia y cómo ampliar nuestro impacto. Estamos averiguando cómo aculturar personal nuevo, y ajustar prácticas que podrían estar influenciadas por el ecosistema más amplio que se apega a un modelo NGO que define estrechamente rendimiento, cumplimiento y estructuras. A continuación, algunas de las preguntas que las que todavía estamos luchando:

- ¿El personal de AJWS está capacitado para proveer el apoyo que nuestras organizaciones socias requieren?
- ¿Cuál es el riesgo de caer en soluciones de problemas a corto plazo, cuando utilizamos un enfoque de acompañamiento sensible? ¿Estamos poniendo suficiente atención en apoyar visiones a más largo plazo de nuestras organizaciones socias?
- ¿Cómo debemos apoyar a organizaciones socias que enfrentan dificultades en obtener financiamiento, dentro de un ecosistema que prioriza el cumplimiento del modelo ONG?

Continuando a asumir el reto de con dichas preguntas, le ayudará a AJWS a conocer más a fondo las condiciones y conexiones que sean más útiles para nuestras organizaciones socias, junto con la mejor manera en que podemos eficazmente cumplir nuestro rol como su socio y cooperante.

NOTAS FINALES

¹ Véase, por ejemplo: Allen, T., Enright, K., & Pennington, H. (2021, 30 de marzo). *Sharing Power and Curbing Racial Inequities: How Grant Makers Can Commit to Real Change a Year After Covid* [Compartiendo el poder y frenando las inequidades raciales: Cómo otorgantes de subvenciones pueden comprometerse con un cambio verdadero]. *The Chronicle of Philanthropy*. <https://www.philanthropy.com/article/sharing-power-and-curbing-racial-inequities-how-grant-makers-can-commit-to-real-change-a-year-after-covid>; Devlin-Foltz, D., Dilliplane, S., Schlangen, R., Touré, C., & Tumbo, J. (2022). *Evaluation of the Hewlett Foundation's Sub-Strategy to Support Local Family Planning and Reproductive Health Advocacy in Sub-Saharan Africa* [Evaluación de la sub-estrategia de la Fundación Hewlett para apoyar la planificación familiar local y la incidencia en salud reproductiva en África Subsahariana] [informe de evaluación]. *Aspen Planning and Evaluation Program; Grantmakers for Effective Organizations* [Programa de planificación y evaluación de Aspen, Financiadores por Organizaciones Eficaces], teléfono: (202) 898-1840 o info@geofunders.org. (2021). *Reimagining Capacity Building: Navigating Culture, Systems & Power* [Volviendo a imaginar la capacitación: Navegando culturas, sistemas y poder]. *Grantmakers for Effective Organizations*. <https://www.geofunders.org/resources/reimagining-capacity-building-navigating-culture-systems-power-1340>.

² Véase, por ejemplo: Devlin-Foltz, D., Dilliplane, S., Schlangen, R., Tumbo, J., & Touré, C. (2020). *Power Sharing and "Capacity Development": Lessons from the Hewlett Foundation's Strategy to Support Local Advocacy in Sub-Saharan Africa* [Compartiendo el poder y la "capacitación": Lecciones de la estrategia de la Fundación Hewlett para apoyar la incidencia local en África Subsahariana]. *The William & Flora Hewlett Foundation; Vu.* (2019, June 24). *Funders, You Want to Help Build Organizational Capacity? Then Stop Trying to Build Organizational Capacity and Just Give Multi-Year General Operating Dollars (MY GOD!)* [Financiadores, ¿quieren ayudar a desarrollar la capacidad organizativa? Pues entonces dejen de desarrollar la capacidad organizativa, y simplemente otorguen subvenciones de varios años para la operación general (¡DIOS MÍO!)]. *Nonprofit AF*. <https://nonprofitaf.com/2019/06/funders-you-want-to-help-build-organizational-capacity-then-stop-trying-to-build-organizational-capacity-and-just-give-multi-year-general-operating-dollars-mygod/>.

³ Véase, por ejemplo: Misra, S., Bamdad, N., & Winger, N. (2020). *What Is Needed to Build Community Power? Essential Capacities for Equitable Communities* [¿Qué se necesita para desarrollar el poder comunitario? Capacidades esenciales para comunidades equitativas]. *Change Elemental; Nishimura, A., Sampath, R., Le, V., Sheikh, A. M., & Valenzuela, A.* (2020, otoño). *Transformational Capacity Building* [La capacitación transformadora] (SSIR). *Stanford Social Innovation Review*, 18(4), 30–37. <https://doi.org/10.48558/B2F5-0904>.

⁴ Véase, por ejemplo: Bagoos, A. (2020). *Aid Re-imagined* [Volviendo a idear la asistencia] [blog]. *Medium*. <https://medium.com/@aidreimagined>; Global Development Institute. (2018, November 20). *Decolonising Development – What, How, By Whom and For Whom?* [Descolonizando el desarrollo: ¿Qué, cómo, por quién y para quién?] *Global Development Institute Blog*. <http://blog.gdi.manchester.ac.uk/decolonising-development/>; Pailey, R. N. (2020). *De-centering the 'White Gaze' of Development* [Descentrando la 'vista blanca' del desarrollo]. *Development and Change*, 51(3), 729–745. <https://doi.org/10.1111/dech.12550>.

⁵ Bond. (2021). *Bond's Language Guide: Taking British Politics and Colonialism Out of Our Language* [La guía de lenguaje de Bond: Sacando la política y el colonialismo ingleses de nuestro lenguaje]. Bond.; Guy, D. (2016). *Aid Workers Talk Endlessly About Capacity Building—But What Does it Really Mean?* [Cooperantes hablan sin parar sobre la capacitación – ¿pero qué significa eso, verdaderamente?]; Grantmakers for Effective Organizations, (2021). *Reimagining Capacity Building: Navigating Culture, Systems & Power*. Grantmakers for Effective Organizations. <https://www.geofunders.org/resources/reimagining-capacity-building-navigating-culture-systems-power-1340>. Scheid, Patricia, and Kris Helé. "How Funders are Strengthening Nonprofit Capacity: Findings from a Field Scan" [Cómo los financiadores están fortaleciendo la capacidad de organizaciones sin fines lucrativos: Hallazgos de un análisis de campo], William & Flora Hewlett Foundation, marzo de 2022.

⁶ En general, los utilizamos como términos amplios para recursos y abordajes que apoyan el rendimiento, la salud y la sustentabilidad de una organización sin fines lucrativos o de la sociedad civil.

⁷ Scheid, Patricia, and Kris Helé. 2022. *How Funders Are Strengthening Nonprofit Capacity: Findings from a Field Scan* [La manera en que los financiadores están fortaleciendo la capacidad de entidades sin fines lucrativos: Hallazgos de un análisis de campo]. William & Flora Hewlett Foundation.

⁸ Véase, por ejemplo: Nives Dolšak & Aseem Prakash, "NGO Failure: A Theoretical Synthesis" [El fracaso de las ONG: Una síntesis teórica], *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30 de septiembre de 2021, <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00416-9>; Patricia Scheid y Kris Helé, "How Funders Are Strengthening Nonprofit Capacity: Findings from a Field Scan" [Cómo los financiadores están fortaleciendo la capacidad de organizaciones sin fines lucrativos: Hallazgos de un análisis de campo] (William & Flora Hewlett Foundation, marzo de 2022).

⁹ Véase, por ejemplo: *The Hewlett Foundation's Power Sharing and "Capacity Development": Lessons from the Hewlett Foundation's Strategy to Support Local Advocacy in Sub-Saharan Africa* [Compartiendo el poder y el "desarrollo de la capacidad": Aprendizajes de la estrategia de la Fundación Hewlett para apoyar la incidencia local en África Subsahariana] (2020) y Grantmakers for Effective Philanthropy's *Reimagining Capacity Building: Navigating Culture, Systems & Power* [Volviendo a imaginar la capacitación: Navegando culturas, sistemas y poder] (2021).

¹⁰ Basado en la observación/experiencia, pero además alegado en: Nishimura, A., Sampath, R., Le, V., Sheikh, A. M., & Valenzuela, A. (2020, otoño). *Transformational Capacity Building* [Capacitación transformadora] (SSIR). *Stanford Social Innovation Review*, 18(4), 30–37. <https://doi.org/10.48558/B2F5-0904>.

¹¹ Ministerio de Asuntos Extranjeros de los Países Bajos. 2011. *Facilitating Resourcefulness: Synthesis Report of the Evaluation of Dutch Support to Capacity Development* [Facilitando la habilidad de ser ingenioso: Síntesis de un informe de la evaluación del apoyo holandés en materia de capacitación]; Ministerio de Asuntos Extranjeros de los Países Bajos.



American Jewish World Service

45 West 36th Street

New York, NY 10018

ajws@ajws.org

t: 212.792.2900

800.889.7146

f: 212.792.2930

 www.ajws.org

 [/americanjewishworldservice](https://www.facebook.com/americanjewishworldservice)

 [/ajws](https://twitter.com/ajws)

 [/americanjewishworldservice](https://www.instagram.com/americanjewishworldservice)