



**CONSTRUYENDO MEJORES  
ASOCIOS PARA LOS AVANCES EN  
LOS DERECHOS DE LAS NIÑEZ  
Y LA IGUALDAD PARA LAS NIÑAS**

# CONTENIDO

## NUESTRO ENFOQUE 3

Cuatro puntos clave sobre el enfoque de asocio de Plan International	3
¿Cuál es el propósito de este documento?	5
A quién está dirigido este documento	5
¿Cómo se ha desarrollado este documento?	5

## NUESTRO ASOCIOS 6

¿Qué queremos decir con asocio?	6
Principios de Asocio	7
Respeto mutuo y escucha	7
Conociendo su propia organización y a su socio	8
Objetivos claramente definidos para su relación y los no negociable	8
Compartir la responsabilidad y el riesgo	8
Aprender unos de otros y luchar por el crecimiento mutuo	9
Buen juicio	9

## ELEGIR LOS ASOCIOS CORRECTOS 9

Siete pasos para gestionar los socios	12
Identificar socios y desarrollar las relaciones de asocio	12
Evaluaciones mutuas	12
Evaluar riesgos	12
Firma de acuerdos	12
Supervisión mutua	14
Comentarios regulares y revisiones anuales	14
Salida y sostenibilidad: comience con un final en mente	14

## ACCIONES CLAVE PARA MEJORAR LOS ASOCIOS 15

## RECURSOS 16

## ANEXO - TIPOS DE SOCIO 17



# 4 PUNTOS CLAVE SOBRE EL ENFOQUE DE ASOCIO DE PLAN INTERNATIONAL



Plan International se orienta hacia al exterior y reconoce que no podemos lograr resultados de desarrollo sostenible trabajando solos. Esto requiere que entablemos relaciones con una variedad de organizaciones, instituciones y otros actores (incluido el sector corporativo) que tienen un impacto en los cambios que estamos buscando.

*(Plan International y el Enfoque de Influencia)*

**1.**

Para cumplir con nuestro propósito global y lograr los cambios que queremos ver para las niñas y los niños, necesitamos combinar fuerzas con otros y trabajar juntos. Tener las alianzas adecuadas con las personas adecuadas es esencial para nuestro éxito.

**2.**

Las relaciones de socio en la organización deben reflejar nuestro propósito y nuestros valores. Las relaciones de socio pueden ser muy diferentes dependiendo de con quién nos estamos asociando y para qué, pero los principios que las sustentan son los mismos. De lo contrario, nos arriesgamos a contradecirnos y perder credibilidad e integridad.

Para que una agenda de desarrollo sostenible sea eficaz se necesitan alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil. Estas alianzas se construyen sobre la base de principios y valores, una visión compartida y objetivos comunes que otorgan prioridad a las personas y al planeta, y son necesarias a nivel mundial, regional, nacional y local. *(Objetivo de Desarrollo Sostenible 17)*

Participaremos efectivamente con organizaciones de niñas, niños, jóvenes y activistas; y aprenderemos a mitigar los riesgos que esto pueda ocasionar.

*(100 Millones de Razones)*

**3.**

Necesitamos asociarnos con muchos y diferentes tipos de organizaciones y entidades para cumplir nuestros objetivos. Esto incluye a organizaciones que se constituyen de manera distinta a nosotros. Nuestras relaciones de socio deben ser adecuadas a los objetivos respetando la integridad de nuestros socios, por lo que necesitamos procesos y herramientas flexibles y un enfoque más matizado del riesgo.

**4.**

Cada persona de Plan International que interactúa con una organización socia, aunque sea brevemente, cambia la forma en que un socio nos mira y cómo funciona nuestra relación de socio. Tenga esto en cuenta cuando interactúa con socios, cuando envía correos electrónicos, habla por teléfono y asiste a reuniones y asegúrese de que esté contribuyendo a una relación de socio respetuosa y efectiva.

Cada interacción es un espejo de la organización a la que pertenecemos. La forma en que manejamos cada reunión crea de manera activa el sistema en el cual operamos.

*(Peter Brownell, [www.organizationunbound.org](http://www.organizationunbound.org))*

## ¿CUÁL ES EL PROPÓSITO DE ESTE DOCUMENTO?

Este documento establece el por qué trabajar en socio es importante para Plan International. Incluye principios rectores y pasos útiles que pueden servir a las oficinas cuando desarrollan estrategias, programas y proyectos; o cuando conciben herramientas para desarrollar y nutrir los socios de manera fructífera y diversa, lo que se requieren para cumplir nuestro propósito global.

Si bien hemos logrado avanzado desde 2015 cuando se elaboró el primer documento Construyendo Mejores Relaciones de Socio, '100 Millones de Razones' nos desafía a ir más allá. Por lo tanto, este documento solicita al personal que analice de manera crítica los socios que se tienen y si éstos efectivamente reflejan nuestros valores y contribuyen a nuestros objetivos.

Nuestra Teoría del Cambio enfatiza el papel fundamental que desempeña la sociedad civil para generar cambios para las niñas y los niños. Sin embargo, muchos de nuestros socios con organizaciones de la sociedad civil (OSC) han sido, en la práctica, relaciones de subcontratación en las que la atención se centra en el cumplimiento más que en el mutuo aprendizaje y en relaciones equitativas. Algunos de nuestros socios con el sector privado simplemente han sido un medio para obtener fondos sin explorar las posibilidades de incidir y trabajar en conjunto para generar cambios.

Este documento se aplica a todas nuestras relaciones de socio en todo el espectro, desarrollo -humanitario y en todos los niveles: local, nacional, regional y mundial, en cualquier país y para cualquier propósito.

## A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO ESTE DOCUMENTO

Este documento es para todos los involucrados en las relaciones de socio con otras organizaciones e instituciones, e incluye, entre muchos otros, directores de países y de oficinas nacionales, directores regionales y subregionales, jefes de departamentos y de programas, gerentes de desarrollo, gerentes de proyectos, asesores técnicos, personal de la oficina de enlace, personal administrativo y financiero.

Está destinado a ser un recurso útil para que otras organizaciones conozcan nuestro enfoque organizacional para el socio.

## ¿CÓMO SE HA DESARROLLADO ESTE DOCUMENTO?

Plan International inició el viaje para mejorar el enfoque en la construcción de relaciones de socio en 2013, cuando participamos en la encuesta mundial Keystone. Fue una llamada de atención que hizo necesario el hacer mejoras significativas en la forma en que trabajamos con los demás. Comenzamos desarrollando y probando estándares de socio. Con base en esta experiencia, elaboramos la primera versión de Construyendo mejores Relaciones de Socio. Después de dos años de implementación, recogimos las lecciones aprendidas a través de encuestas, estudios de casos y de capacitación en línea. Luego reunimos a un pequeño grupo de profesionales del socio de Organizaciones Nacionales y Oficinas de País e IH para que hicieran recomendaciones sobre cómo mejorar la orientación y finalmente consultamos con muchos colegas de toda la organización para completar la tarea.



*Las relaciones de socio implican un trabajo conjunto, en igualdad de condiciones, en una colaboración formal, mutuamente acordada, con objetivos y responsabilidades compartidos.*

### ¿Qué queremos decir con socio?

Plan International trabaja para hacer realidad los derechos de la niñez y una mayor igualdad para las niñas al trabajar en socio con otros grupos y organizaciones. Trabajamos con grupos de niñas y niños, grupos comunitarios, organizaciones de la sociedad civil, instituciones de gobierno y el sector privado. También lo hacemos con donantes e instituciones multilaterales y bilaterales, fundaciones privadas y públicas e instituciones

académicas. Contribuimos con ellos en una variedad de entornos, de desarrollo y asistencia humanitaria, tanto a nivel local, nacional, regional e internacional.

Estas relaciones de socio son fundamentales para nuestro enfoque de Programas e Influencia y para brindar un trabajo de programas e incidencia de calidad y basado en la evidencia. Nos ayudan a cumplir nuestro propósito y a lograr nuestra Estrategia Global "100 Millones de Razones". Somos más fuertes

y nuestro impacto es más sostenible cuando actuamos y ejercemos influencia juntos.

Colaboramos para de esa forma beneficiarnos de las habilidades, el conocimiento y los recursos de los demás y para que otros puedan beneficiarse de los nuestros. También, colaboramos para que nuestra voz y las voces de niñas, niños y jóvenes se escuchen más fuerte, llegando a más personas en más lugares y ofrecer programas de mejor calidad. Los socios nos permiten colaborar con otros de manera intencionada y responsable.

Los socios son de mutuo beneficio y se desarrollan en torno a un objetivo común que ambos socios quieren lograr. Por lo general, son a largo plazo y deberían permitir el mutuo aprendizaje.

Los socios eficaces y fructíferos son esenciales para la calidad de nuestro trabajo. Pero, para que los socios funcionen adecuadamente, es necesario que todas las partes involucradas hagan un esfuerzo considerable. Debemos esforzarnos por mejorar continuamente nuestra comprensión de las relaciones de socio y de cómo las construimos y nutrimos en la práctica.

### ¿Qué no es un socio?

Para poder hacer nuestro trabajo, necesitamos tener muchas relaciones con individuos, organizaciones y entidades oficiales y no oficiales, tal como lo hacemos

en nuestra vida privada. No todas las relaciones que tenemos son un socio. Los socios son un tipo particular de relación establecida con intención y con un acuerdo formal para trabajar juntos para lograr un objetivo en particular.

Cuando contratamos una compañía para construir una escuela, estamos entrando en una relación contractual para hacer un trabajo que no podemos hacer nosotros mismos. Pagamos los servicios prestados y, si no se hacen de manera satisfactoria, podemos finalizar el contrato. La compañía está trabajando en nuestro nombre más no estamos trabajando juntos. Este es un acuerdo contractual, no un socio. Por lo general, los socios van más allá de una sola actividad e implican acciones en ambas partes, no solo un intercambio de dinero de una institución a otra.

Cuando nos reunimos informalmente con representantes de otras organizaciones de la sociedad civil para intercambiar información y compartir el aprendizaje, no estamos en una relación de socio. No hay acuerdo por escrito y la participación es voluntaria.

Es válido para Plan International tener estos dos tipos de relación con otras instituciones. Sin embargo, debemos tener precaución para no tratar a nuestros socios como contratistas o aceptar un acuerdo voluntario cuando un socio más formal podría generar un mayor compromiso y beneficio mutuo.

## 1. PRINCIPIOS DE ASOCIO

El marco de valores y comportamientos organizacionales de Plan International indica cómo queremos trabajar con los demás. Explica los cuatro valores que están en el corazón de nuestros principios de socio: i) nos esforzamos por tener un **impacto duradero**; ii) somos **abiertos y responsables**; iii) **trabajamos bien juntos**; y iv) fomentamos la **inclusión y el empoderamiento**.

Los principios de socio de Plan International ayudan a poner en práctica estos valores. Se espera que todo el personal se rija por estos principios cuando se relaciona con socios en nombre de la organización:

1. Respeto mutuo y escucha
2. Conociendo su propia organización y a su socio
3. Objetivos claramente definidos para su relación y los no negociables
4. Compartir la responsabilidad y el riesgo
5. Aprender unos de otros y luchar por el crecimiento mutuo
6. Buen juicio

### Respeto mutuo y escucha

La construcción de socios es un proceso en evolución. Para generar confianza, los socios deben tratarse mutuamente con respeto, para apreciar las diferencias de cada uno y desafiarse mutuamente en caso que la



colaboración pueda ser inequitativa. Los socios deben acordar cómo tomarán juntos las principales decisiones, al igual que la implementación y elaboración de informes sobre su trabajo conjunto. Deben entender el punto de vista del otro. El personal de Plan International debe hacer esfuerzos activos para escuchar a los socios sobre los problemas y las oportunidades que encuentran dentro del asocio, en su propia organización y en el entorno laboral. Esto requiere tiempo, habilidades y recursos. También se requiere compromiso de ambas partes: a veces tanto Plan International como sus socios necesitarán adaptarse en aras de los objetivos mutuos. El respeto mutuo y la confianza abren posibilidades de aprendizaje y crecimiento mutuo. Escuchar y comprometerse a resolver problemas juntos es esencial.

### Conociendo su propia organización y a su socio

Antes de ingresar en el asocio, ambas partes deben conocerse lo mejor posible. Los socios, incluido Plan International, siempre deben mantener una buena comprensión mutua de:

- el propósito, los valores, las estrategias, los objetivos y el personal clave, y del trabajo que hacen.
- el compromiso de Plan International con un enfoque basado en derechos y la igualdad e inclusión de género, y con la salvaguardia de la niñez

- los recursos (financieros, técnicos, humanos, de conocimiento, de relaciones, etc.) que cada socio aporta
- el enfoque y los sistemas de cada socio para gestionar el trabajo,
- las capacidades, las áreas de experiencia, las brechas, las limitaciones y las aspiraciones de cada socio para desarrollar capacidades y crecimiento organizacional.

### Objetivos claramente definidos para su relación y los no negociables

El asocio debe tener un propósito claro, entendido y acordado por las partes. Los socios deben llegar a un acuerdo sobre lo que desean lograr al trabajar juntos, los roles que desempeñarán en el asocio y algunas reglas básicas de cómo trabajar juntos. Los socios deben establecer objetivos para su colaboración. A medida que la relación continúa deben ajustar dichos objetivos para asegurar que sigan siendo relevantes.

Los socios también deben acordar los “no negociables”, acciones que alguno o todos los socios consideran inaceptables y que pueden dar lugar a la terminación del asocio. Si existe la preocupación de que un socio haya quebrantado un no-negociable, la relación debe ser revisada.

**Para Plan International, los no-negociables incluyen:**

- Violación de los principios y estándares de salvaguardia de niñas, niños y jóvenes o el incumplimiento del código de conducta de Plan International
- Fraude o corrupción,
- Actividades ilegales o terroristas,
- Discriminación basada en el sexo u otros factores
- Prácticas que violan los derechos y la dignidad humana, o que resulten en el prejuicio o exclusión de cualquier persona.<sup>1</sup>
- Incumplimiento constante de los términos del acuerdo de asocio,
- Incumplimiento de los compromisos contractuales del donante.

### Asocios transformadores de género

Nos comprometemos a realizar trabajo programático y de influencia transformador de género. Las desigualdades en la sociedad tienden a reproducirse en las instituciones, incluso en la nuestra. Nuestros procesos de asocio deben ser sensibles al género. Al trabajar en género e inclusión en nuestros socios, estamos trabajando para lograr la igualdad de género. Como Plan International, nos comprometemos a comprender nuestras barreras y habilitadores para la igualdad de género, así como las de nuestros socios, para aprender y trabajar con ellos para mejorar la igualdad de género dentro y más allá de nuestras organizaciones.

<sup>1</sup> Esto incluye la discriminación basada en sexo, edad, religión, etnicidad, estatus económico, casta, ciudadanía, orientación de la identidad sexual, estado civil, discapacidad física o mental, estatus de VIH o residencia urbana/rural.

## Compartir la responsabilidad y el riesgo

Los socios exigen que las partes se rindan cuentas mutuamente por el logro de los objetivos comunes, acciones y comportamientos. Cada socio debe comprometerse a realizar actividades específicas y a adoptar un modo de trabajo. Estos a menudo se explican mejor en acuerdos escritos, pero también se pueden establecer a través de otros mecanismos, según el propósito del socio. Los socios también deben compartir los riesgos que surgen del trabajo que realizan juntos para lograr sus objetivos comunes, sin esperar que un socio asuma la mayoría de los riesgos. Los riesgos pueden surgir no solo por llevar a cabo la iniciativa conjunta, sino también cuando uno de los socios está saturado. Cuando se hace la evaluación de riesgos se deben aplicar los principios de “no hacer daño”.

## Aprender unos de otros y luchar por el crecimiento mutuo

Los socios deben aprovechar la oportunidad para aprender activamente unos de otros y esforzarse por mejorar continuamente sus iniciativas y su relación. Los socios deben entender las diferentes habilidades y competencias de cada uno y cómo pueden contribuir a lograr los objetivos del

socio. También deberían ser conscientes de las brechas y de la forma de abordarlas. Desarrollar la capacidad de los socios puede ser un aspecto específico del socio y debe basarse en una comprensión profunda de la historia, la ambición y el contexto del socio. También debemos aprender de nuestros socios con el interés de mejorar la eficiencia organizacional de Plan International y la calidad de nuestro trabajo de programas e influencia. Este aprendizaje y mejoramiento continuo promoverá el crecimiento mutuo y agregará valor al socio. Se deben dedicar el tiempo y los recursos adecuados para este propósito.

## Buen juicio

El personal de Plan International debe usar su buen juicio sobre cómo aplican estos principios y orientación. Debemos asegurarnos de que nuestros procedimientos y enfoques son apropiados para el tamaño y las habilidades de cada socio. También deben ser apropiados para el contexto operativo, el alcance de la relación de socio y el nivel de riesgo. Por ejemplo, debemos evitar el utilizar contratos legales enormes con pequeños grupos informales y ser razonables sobre la forma de evaluar las capacidades de las organizaciones bien organizadas y establecidas (revise la tabla en el anexo).

## 2. ELEGIR LOS ASOCIOS ADECUADOS

### ¿Por qué queremos trabajar en socio?

La Estrategia Global confirma nuestro compromiso de trabajar con otros para lograr nuestros objetivos. Para que nuestros socios sean eficaces, debemos ser claros acerca de por qué queremos trabajar con otros. Los socios nos permiten mejorar lo que hacemos:

- **fortalecer la sociedad civil** para que haya un ambiente propicio para los derechos de la niñez y la igualdad de género
- **influir** en los responsables de la política y el público en general de manera más efectiva o apropiada
- **habilitar** al gobierno para que provea servicios apropiados para niñas, niños y jóvenes
- **financiar** nuestro trabajo: los recursos podrían ser financieros, humanos o de conocimiento
- **implementar** actividades que no podemos hacer o que no es apropiado que nosotros hagamos.
- nos permite **innovar**
- **responder rápidamente a las crisis humanitarias**

Un socio puede tener más de uno de estos propósitos y el propósito puede cambiar con el tiempo.

Antes de elegir un socio o llegar a un acuerdo para establecer un socio, debemos decidir a cuál de estos propósitos se encaminará el socio. También necesitamos claridad sobre cómo el socio agregará valor a nuestro trabajo. ¿De qué modo el socio será mejor que trabajar solos? ¿Qué podemos aportar al socio y qué esperaríamos que traiga consigo un socio?

### ¿Cuál es el contexto del socio?

También necesitamos entender el contexto en el que estamos trabajando. Si queremos un socio para aumentar nuestra capacidad de influir en los tomadores de decisión, tenemos que identificar cómo son influenciados y quién puede influir en ellos en este contexto. En una situación de conflicto, debemos ser conscientes de las causas que están propiciando el conflicto e identificar quién está trabajando para resolverlo. También deberíamos analizar cómo este socio se encaja con otros socios que ya tenemos y cómo perciben otros actores a Plan International. Esto, junto con el propósito propuesto, nos ayudará a elegir el socio adecuado.

### ¿Qué papel jugará Plan International en el socio?

Necesitamos identificar el papel que Plan International jugará en el socio. Esta función dependerá del propósito y el tipo de socio. Aquí hay algunos ejemplos de los roles que podríamos desempeñar:

- Fortalecimiento de la sociedad civil: mentor, proveedor de creación de capacidades, amigo crítico
- Influencia – ejercer influencia en conjunto.
- Apoyo al gobierno: asesor, financiador, co-ejecutor
- Dotación de recursos - cliente, co-diseñador
- Implementación: financiador, verificador de cumplimiento, soporte técnico

El socio puede requerir o no que Plan International transfiera fondos al otro socio. La debida diligencia debe ser proporcional al nivel de financiación.

**En todos nuestros socios debemos jugar el papel de aprendices**, reconociendo que siempre tenemos algo que aprender de otras instituciones.

Comprender el propósito, el contexto y el papel de Plan International nos permitirá identificar el tipo de socio con el que necesitamos trabajar.

### Poder en los socios

Las diferencias en recursos, capacidad, influencia y experiencia significan que el poder no se distribuye de manera automática por igual en un socio. A menos que seamos conscientes de esto, un socio puede imponer su voluntad al otro. Esto puede ser deliberado o hecho involuntariamente. La organización más débil también puede ceder ante la organización más fuerte porque teme perder los recursos que aporta el socio. Es necesario analizar y abordar este aspecto cuando se desarrollan los socios y que Plan International practique la toma de decisiones equitativa dentro de sus socios. Deberíamos ser honestos sobre el poder que tiene cada socio y poner en marcha mecanismos para equilibrar el poder dentro de la relación.

### ¿Con quién nos asociamos y cómo?

Podemos trabajar con una amplia variedad de organizaciones, grupos e instituciones y podemos trabajar con ellos de diferentes maneras. La Estrategia Global nos desafía a trabajar con los movimientos juveniles, por ejemplo, y a pensar más creativamente sobre cómo nos relacionamos con el sector privado. El Anexo proporciona una lista de posibles tipos de socios y cómo podemos

trabajar con ellos. Por ejemplo, un socio con una organización de mujeres basada en la comunidad local tendrá que ser administrada de manera diferente de una con una gran compañía internacional.

Estas cinco preguntas lo ayudarán a decidir cómo desarrollar y administrar un socio:

1. ¿Qué nivel de formalidad se necesita? ¿Por qué?
2. ¿Qué nivel de diligencia debida se necesita? ¿Por qué?
3. ¿Qué nivel de fortalecimiento de la capacidad se necesita? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son los riesgos involucrados y cómo los manejará?
5. ¿Cómo medirá el éxito del socio para lograr su propósito?

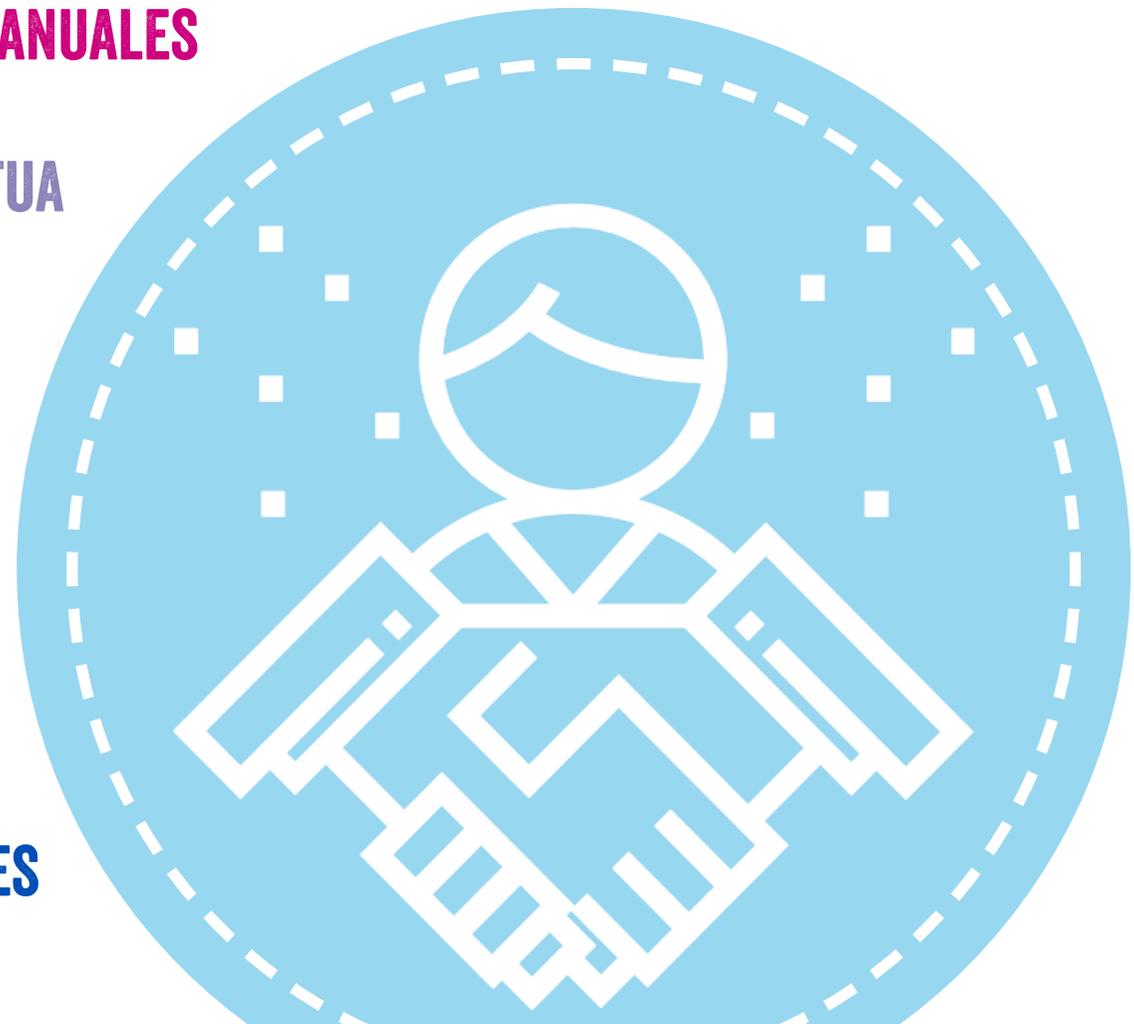
### Asocios con las organizaciones de la sociedad civil

Plan Internacional a menudo se asocia con organizaciones de la sociedad civil. El fortalecimiento de la sociedad civil también es un elemento importante de nuestra Teoría Global del Cambio. La creación de capacidad para los socios de la sociedad civil debe ser considerada cuidadosamente. ¿Estamos creando capacidad para permitir que la organización socia cumpla con nuestros requisitos (financieros o éticos)? ¿O estamos creando capacidad para permitirle desempeñar un papel en la sociedad civil y alcanzar sus propios objetivos? Ambos son válidos, pero deberíamos ser explícitos sobre lo que estamos haciendo y por qué, y que nuestros socios con la sociedad civil son positivos para la sociedad civil en general.



# 7 PASOS PARA GESTIONAR LOS ASOCIOS

1. IDENTIFICAR SOCIOS Y DESARROLLAR LAS RELACIONES DE ASOCIO
2. EVALUACIONES MUTUAS
3. EVALUAR RIESGOS
4. FIRMA DE ACUERDOS
5. SUPERVISIÓN MUTUA
6. COMENTARIOS REGULARES Y REVISIONES ANUALES
7. SALIDA Y SOSTENIBILIDAD: COMIENZE CON UN FINAL EN MENTE



## 3. SIETE PASOS PARA GESTIONAR LOS ASOCIOS

El marco de tiempo para los siete pasos será diferente dependiendo del contexto. Cuando el plazo es muy corto, por ejemplo en emergencias humanitarias, es posible que deban revisarse y profundizarse estos aspectos a lo largo de la vida del socio.

### 1. Identificar socios y desarrollar las relaciones de socio

Plan International debe identificar a los socios potenciales al hacer el mapeo del contexto mientras desarrolla planes estratégicos, estrategias de programas e influencia, conceptos de proyectos e ideas / propuestas. Antes de desarrollar socios concretos para un propósito particular, Plan International debe identificar la gama completa de socios potenciales con los que podríamos trabajar para lograr esto. Si las entidades se acercan a nosotros para establecer un socio, primero deberíamos mirar lo que queremos lograr y si esa relación de socio nos permitirá hacerlo, para decidir si vale la pena seguir. Los socios deben tratar de entenderse entre sí y definir juntos cuál es la mejor forma de operar para lograr su objetivo común. Es importante considerar la duración del socio o su punto final exitoso para evitar la dependencia o socios redundantes.

### 2. Evaluaciones mutuas

Antes de comenzar un socio, Plan International y el posible socio deben evaluar la capacidad de cada uno y llevar a cabo un proceso de debida diligencia. Este proceso debe adaptarse a los diferentes tipos de socios con los que trabajamos, pero generalmente implica una revisión estructurada de áreas clave como: liderazgo, valores, capacidad de gestión, enfoques de género y de programas & influencia. Deberíamos compartir la misma información sobre Plan International que le solicitamos al socio potencial que divulgue. El proceso de 'evaluación mutua' es importante para la rendición mutua de cuentas y para establecer confianza y una base fuerte para el socio exitoso. Cuando el fortalecimiento de la capacidad es uno de los propósitos del socio, las evaluaciones deberían dar como resultado planes de creación de capacidad con recursos adecuados para financiarlos. Estos deben implementarse con una clara supervisión mutua. Para los socios implementadores en las colaboraciones de proyectos financiados mediante subvenciones, el cumplimiento de las subvenciones debe informar el proceso de debida diligencia.

### 3. Evaluar riesgos

Plan International debe debatir de manera abierta y periódica (al menos una vez al año) los riesgos relacionados al socio específico

con cada socio potencial y existente, y debe, además, documentarlos. Esto permite el desarrollo de planes de acción conjuntos para mitigar y manejar dichos riesgos. Los riesgos deben ser razonablemente compartidos entre los socios.

Cuando trabaje con grupos menos formales que requieren una transferencia de fondos, Plan International tendrá que considerar el riesgo financiero de trabajar con ese socio versus el beneficio potencial para niñas, niños y jóvenes. Siempre habrá un riesgo, la pregunta es si el riesgo vale la pena para permitirnos alcanzar nuestros objetivos.

### 4. Firma de acuerdos

Siempre que sea práctico, es mejor negociar y firmar un acuerdo por escrito entre los socios, con la firma de la autoridad correspondiente de cada socio. Los acuerdos escritos deben ser apropiados a la naturaleza del socio, deben pasar por una revisión legal adecuada y deben incluir:

- Los objetivos mutuos del socio, los roles, responsabilidades, rendición de cuentas y contribuciones de cada parte
- el(los) punto(s) clave de contacto para ambas organizaciones
- qué hacer si surgen problemas y cómo se evaluará regularmente el socio
- los no negociables de los socios

- términos y condiciones de cualquier financiamiento que apoye al socio.
- estipulaciones sobre la terminación y salida del socio.

La duración del acuerdo y la flexibilidad de los arreglos dependerán del tipo de socio (revise la tabla en el Anexo).

### 5. Supervisión mutua

Cada parte debe designar una persona responsable por el contacto regular y la coordinación con el socio. Estas personas deben mantener un contacto cercano entre sí para canalizar la información y facilitar los debates. Para mantener una buena supervisión, ambas organizaciones deben tener procesos y mecanismos establecidos para:

- tener siempre una buena comprensión y llevar un registro del avance del trabajo en curso;
- proporcionar actualizaciones periódicas sobre el avance y cualquier cuestión que pueda ayudar o dificultar el progreso;
- reconocer mutuamente el trabajo el otro;
- compartir las mismas expectativas sobre el socio;
- informarse mutuamente si surgen oportunidades o dificultades y resolver cualquier conflicto según sea necesario con la ayuda de otros;
- compartir lecciones y aprender de las

experiencias del otro,

- tener mecanismos simples para que el personal haga comentarios o mencione preocupaciones sobre el otro;
- preparar informes periódicos sobre su trabajo en conjunto;
- asegurar que existen procesos conjuntos de monitoreo, evaluación y elaboración de informes que cubren el progreso del proyecto
- iniciar cambios en el socio si así lo requieren los cambios en el contexto;
- revisar e identificar cualquier necesidad y riesgo emergente

### 6. Comentarios regulares y revisiones anuales

Plan International debe solicitar regularmente la retroalimentación de los socios sobre su experiencia de trabajo con Plan. Debemos preguntarles si estamos cumpliendo con las buenas prácticas establecidas en ese documento, qué aprecian más de su trabajo con nosotros y qué debemos mejorar. A nivel global, hacemos esto a través de la Encuesta Anual de Retroalimentación de Socios que nos permite entender y mejorar nuestras prácticas de socio. Al menos una vez al año, Plan International debe sentarse con cada socio y analizar cómo está funcionando la relación de socio, si está cumpliendo sus objetivos y cómo puede mejorar. Éstas deben ser discusiones abiertas y honestas. La

revisión debe considerar la opinión de ambas organizaciones sobre los avances hacia el logro de los objetivos y las actividades establecidas en el acuerdo escrito, y cualquier otro aspecto más general. También se deben considerar los planes para el futuro. La revisión debe concluir identificando las acciones concretas necesarias para fortalecer y transformar la relación de socio.

Las entidades de Plan International también deberían revisar su portafolio general de socios y considerar si estos son los correctos para lo que quieren lograr.

### 7. Salida y sostenibilidad: comience con un final en mente

Comenzar el socio con un punto final en mente es clave para tener relaciones de socio efectivas para evitar dependencias y mitigar los riesgos. Esto debe tenerse en cuenta en cada paso de la relación de socio. Se deben definir las modalidades y condiciones de salida para cada socio y desarrollar una visión de cómo el socio podría converger o cuándo debería finalizar. En los socios donde existe el riesgo de dependencia, como cuando se trabaja durante mucho tiempo con una organización local y con algunos otros socios, debe haber una hoja de ruta para garantizar la sostenibilidad de los esfuerzos de los socios, incluso después de que el socio haya terminado.

## 4. ACCIONES CLAVE PARA MEJORAR LOS ASOCIOS

Plan International se dedica a trabajar con socios en todos los niveles para cumplir nuestros objetivos de promover los derechos de la niñez y una mayor igualdad para las niñas; y para cumplir nuestros objetivos estratégicos. Los socios efectivos requieren esfuerzos constantes y cuidadosamente planeados. Las siguientes acciones pueden ayudar a fortalecer los socios:

### 1. Difundir el mensaje

Promover activamente estos lineamientos y los principios de socio en todas las entidades de Plan International y con todo el personal, incluido el personal del socio. Para que esto tenga éxito, debe ser liderado por gerentes de alto nivel, como el Director de país, el Director del Programa de Organización Nacional y los Directores y Jefes de Departamento de IH. Todas las iniciativas siempre deben basarse en estos lineamientos. Debe aplicarse a la forma cómo diseñamos nuestros procedimientos y sistemas, de igual manera a la forma a las actitudes que les presentamos. Esto ayuda a nutrir una cultura amigable con el socio.

### 2. Crear socios en el trabajo de programas e influencia

Todas las estrategias de los países y las estrategias de programas de la Organización

Nacional, las áreas de distinción global, las teorías de cambio, los programas y proyectos deberían incluir un fuerte enfoque en la creación de socios efectivos, teniendo en cuenta el contexto operativo. Por ejemplo, esto significa identificar a los socios más apropiados con quienes trabajar, así como asignar suficiente tiempo y dinero para fortalecer las capacidades y construir socios efectivos.

### 3. Usar los siete pasos del socio

Use los siete pasos clave (consulte la sección 4) cuando gestione socios con diversas partes interesadas. Existen diferentes conjuntos de herramientas y procesos que se aplican a cada paso, según el propósito y el tipo de socio con el que trabajemos.

### 4. Analizar y mitigar las barreras administrativas

Demasiada burocracia puede socavar la construcción de buenas relaciones y socios. Deberíamos tomarnos un tiempo para comprender la(s) causa(s) estructural(es) de tales barreras e identificar / implementar formas de mitigarlas tanto como sea posible. Se deben revisar todos los procedimientos y prácticas operativas en diferentes niveles (ej. IH, el país, oficina nacional, regional y subregional) para que se ajusten a estos lineamientos y ayuden al personal a desarrollar mejores relaciones de socio. Esto incluye áreas como: Finanzas, RH, logística, cumplimiento legal y de riesgo, y otros

### 5. Reunir al personal

Reunir a los miembros del personal de programas, influencia, administración, recursos humanos, auditoría interna/control, salvaguardia de la niñez y finanzas para analizar cómo el personal puede conseguir un equilibrio entre los requerimientos organizativos de Plan International, incluso el manejo de subvenciones, con los requerimientos de un buen socio.

### 6. Desarrollar las competencias del personal

Incorporar las prácticas y competencias de socio dentro de los objetivos y planes de desarrollo del personal. Invertir en la capacitación y desarrollo de habilidades para todo el personal involucrado en el trabajo con socios.

### 7. Compartir y aprender

Tomarse el tiempo para compartir el aprendizaje y las buenas prácticas sobre el socio dentro y entre las oficinas y los socios. Involucrarse con la red de profesionales del socio en Plan International. Crear un ambiente de confianza y una relación en la que los problemas, los desafíos y el aprendizaje se puedan compartir abiertamente. Cuando corresponda, contextualice esta guía al contexto local y ayúdenos a mantenerla relevante a nivel global.

# RECURSOS



El sitio de Planet [Working in Partnerships \(Trabajar en Asocio\)](#) tiene una inmensa variedad de recursos. El personal de Plan International puede compartir experiencias, aprender de otros y acceder a muchas revisiones y políticas de aprendizaje. También contiene herramientas claves como:

El Coordinador Global de Plan International para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil y el Desarrollo de Asocios ayuda a las oficinas a establecer y compartir buenas prácticas y gestiona [los sitios de asocio y fortalecimiento](#)

[de la sociedad civil de Plan International en Planet.](#)

[El Equipo Global de Asocios \(GPT-por sus siglas en inglés\)](#) de Plan International contiene recursos y material de orientación para los socios corporativos, multilaterales y bilaterales.

La Política y [Procedimientos](#) de Calidad de Programas e Influencia de Plan International y sus diferentes herramientas.

Recursos y orientación del Equipo de [Financiamiento Institucional](#) de Plan International.

Cursos y materiales de aprendizaje del [Curso de Asocio](#) de la Academia de Plan International [La Política Global de Igualdad e Inclusión de Género](#) de Plan International y sus [Pautas de implementación](#) (2017); y [Criterios de Asocio con Igualdad de Género](#) herramienta de evaluación del asocio (páginas 45 y 46)

[La Política Global de Plan International para salvaguardar a las niñas, niños y jóvenes](#) ¡Decir que sí! A Mantener seguros a los niños: recursos clave para la protección de los niños y trabajo con los socios

Si usted tiene sospechas de fraude (que involucre un socio, personal/ asociado de Plan International o una combinación de ellos) informe esto a su supervisor, o su director de país u otro miembro del CMT. Si se siente incómodo haciendo esto, puede utilizar la función de denuncia confidencial Safecall:

<https://planet.planapps.org/Operations/GlobalAssurance/Pages/Whistle-blowing.aspx>

# ANEXO - TIPOS DE SOCIO

Esta tabla enumera los diferentes tipos de socios con los que Plan International podría funcionar y algunas de las formas de hacerlo. No es exhaustiva. Cada organización es diferente y una comprensión cuidadosa de la organización y el contexto en el cual opera le ayudará a tomar decisiones sobre qué pueden hacer juntos y cómo.

Grupos de organizaciones	Naturaleza del socio	Propósito y cómo Plan International podría trabajar con ellos
<p>Las Organizaciones de base comunitaria (OBC) incluyendo grupos locales de niñas, niños, mujeres u hombres. Estas pueden ser formales o informales.</p>	<p><b>Formalidad</b> - bajo; simple acuerdo por escrito con revisión periódica a medida que evoluciona la relación.</p> <p><b>Debida diligencia:</b> baja, más alta si implica apoyo financiero pero con énfasis en la creación de capacidad para administrar una cantidad cada vez mayores de fondos.</p> <p><b>El fortalecimiento de la capacidad</b> es el enfoque principal pero el énfasis está en la tutoría y el acompañamiento en lugar de la capacitación formal.</p> <p>Conocer y gestionar los riesgos para los miembros de las OBC, especialmente si van a hablar y cabildear por el cambio. Plan International acepta cierto riesgo de pequeñas pérdidas financieras para fortalecer la capacidad y aumentar la autonomía de la OBC.</p> <p><b>La medición del éxito</b> se centra en el aumento de la capacidad y el aprendizaje de las actividades realizadas tanto como del impacto externo, si lo hay.</p>	<p><b>Fortalecimiento de la sociedad civil:</b> como mentor, acompañante, amigo crítico.</p> <p><b>Influencia:</b> Plan International apoya a la organización para que influya en los demás y pida la rendición de cuentas a los garantes y le brinda protección y recursos.</p> <p><b>Habilitación del gobierno:</b> les pide rendición de cuentas y mejora los mecanismos de retroalimentación con las OBC.</p> <p><b>Implementación:</b> las OBC pueden ser responsables del trabajo voluntario o de la implementación real con Plan International, proporcionando apoyo para el desarrollo de capacidades y recursos.</p>
<p>Movimientos de jóvenes y niños, especialmente niñas, que trabajan a nivel local o nacional para cambiar las normas y hacer oír sus opiniones.</p>	<p><b>Formalidad:</b> los movimientos suelen ser bastante fluidos, por lo que son bastante informales y los temas para el trabajo conjunto emergen a medida que el movimiento evoluciona.</p> <p><b>Debida diligencia:</b> es probable que necesite fondos a corto plazo y que los utilice de forma creativa. Se deben establecer los estándares mínimos, pero los mecanismos deben ser lo más flexibles posible con mecanismos rápidos de rendición de cuentas.</p> <p><b>Fortalecimiento de la capacidad:</b> es probable que sea necesario, pero puede tratarse más de proporcionar capacitación en influencia e incidencia que el desarrollo organizacional tradicional.</p> <p><b>Riesgos:</b> pueden ir más allá de los riesgos con los cuales Plan International se ha sentido tradicionalmente cómodo pero deben sopesarse los beneficios de habilitar a las niñas, niños y jóvenes para que lideren y decidan.</p>	<p><b>Fortalecimiento de la sociedad civil:</b> para que las niñas, niños y los jóvenes puedan tener una voz, se deberán apoyar los movimientos; cómo hacerlo siempre se decidirá junto con los propios niños, niñas y jóvenes.</p> <p><b>Influencia:</b> Plan International tendrá un rol de apoyo y usará su propia influencia para magnificar las voces de niñas, niños y jóvenes.</p> <p><b>Recursos:</b> cantidad relativamente pequeña de recursos financieros provistos de manera flexible con un mecanismo de retroalimentación rápida.</p>

Grupos de organizaciones	Naturaleza del socio	Propósito y cómo Plan Internacional podría trabajar con ellos
<p>Las ONG locales y nacionales y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son esenciales para generar la capacidad de la comunidad y de la sociedad para abordar los problemas sociales.</p>	<p><b>Formalidad:</b> dependerá de qué tan bien establecida esté la organización: si es nueva y en desarrollo, más informal y flexible, que si se trata de una organización bien establecida con un largo historial.</p> <p><b>Debida diligencia:</b> dependerá del nivel de recursos financieros por los cuales los socios serán responsables. Para las organizaciones más jóvenes, puede estar más centrado en la creación de capacidades y habilidades.</p> <p><b>Fortalecimiento de la capacidad:</b> este debería ser un enfoque con miras a construir una sociedad civil más fuerte en el país. Considere hacer esto en colaboración con otros socios que la organización pueda tener.</p> <p><b>Riesgos:</b> puede asumir mayores riesgos con una organización más nueva si tiene la capacidad de fortalecer a la sociedad civil. Plan Internacional debe estar consciente de los riesgos para la organización de su socio con nosotros.</p> <p>La medición del éxito se centrará en el aumento de la capacidad / aprendizaje, la fuerza de la sociedad civil y los resultados para la niñez.</p>	<p><b>Fortalecimiento de la sociedad civil:</b> provisión de creación de capacidades adecuada a las necesidades de los socios.</p> <p><b>Influenciar,</b> influenciar con otros, también puede involucrar el desarrollo de capacidades.</p> <p><b>Recursos</b> - Plan Internacional proporciona recursos financieros, los socios proporcionan conocimiento local, recursos humanos, experiencia.</p> <p><b>Implementación:</b> los co-ejecutores u organizaciones pueden implementar a nombre de Plan Internacional.</p>
<p>Instituciones gubernamentales a nivel central y local</p>	<p><b>Formalidad</b> - alta</p> <p><b>Debida diligencia:</b> alto nivel si hay fondos involucrados. También es necesario evaluar el nivel de motivación para el cambio.</p> <p><b>Fortalecimiento de la capacidad:</b> se centra en permitir que el gobierno cumpla con sus deberes.</p> <p><b>Riesgos:</b> hay que tener en cuenta el entorno más amplio del gobierno y cómo esto tendrá un impacto en el socio.</p> <p><b>Medición del éxito:</b> alineada con los indicadores gubernamentales / internacionales.</p>	<p><b>Habilitación del gobierno:</b> Plan Internacional actúa como un proveedor de recursos y de desarrollo de capacidades, pero siempre con el objetivo a largo plazo de que el gobierno preste los servicios.</p> <p><b>Implementación</b> - co-ejecutores con el objetivo a largo plazo de que el gobierno asuma la plena responsabilidad.</p>
<p>Instituciones académicas y universidades, nacionales e internacionales</p>	<p><b>Formalidad</b> - medio a alto</p> <p><b>Debida diligencia:</b> concéntrese en la capacidad de la organización para entregar recursos / investigación. Financiero si hay fondos involucrados.</p> <p><b>Fortalecimiento de la capacidad:</b> podría implicar experiencia laboral para los estudiantes o podría ser el personal de Plan Internacional que se beneficie trabajando junto a investigadores experimentados.</p> <p><b>Riesgos:</b> tenga en cuenta los riesgos asociados con los resultados de la investigación para ambas partes.</p> <p><b>Medición del éxito:</b> centrado en la calidad de la investigación y el uso que se le da.</p>	<p><b>Recursos:</b> provisión de investigaciones de calidad, investigación conjunta con Plan Internacional que pone a disposición el conocimiento local y su experiencia práctica.</p> <p><b>Influencia</b> - llevar a cabo una campaña conjunta.</p> <p><b>Innovación</b> - estudiantes desarrollan y ponen a prueba sus ideas</p>

Grupos de organizaciones	Naturaleza del socio	Propósito y cómo Plan Internacional podría trabajar con ellos
<p>Corporaciones / instituciones del sector privado (nacionales e internacionales) que participan en socios de valor compartido e influencia.</p>	<p><b>Formalidad:</b> generalmente alta</p> <p><b>Debida diligencia:</b> se le puede pedir a Plan Internacional que cumpla con los requisitos del socio; debe garantizar que el socio cumpla con los estándares éticos.</p> <p><b>Fortalecimiento de la capacidad:</b> Plan Internacional podría ofrecer apoyo para aumentar la capacidad de los socios en materia de salvaguardia, igualdad de género y otras áreas de especialización. Plan Internacional podría beneficiarse de las iniciativas de capacitación de socios.</p> <p><b>Riesgo:</b> se debe considerar el riesgo a la reputación.</p> <p><b>Medición del éxito:</b> enfoque en los resultados para la niñez.</p>	<p><b>Recursos:</b> el socio proporciona recursos (humanos, financieros, de conocimiento) para permitir que Plan Internacional trabaje en pos de los objetivos; Plan Internacional también puede proporcionar experticia y oportunidad para contribuir a los objetivos del socio.</p> <p><b>Influencia</b> - crear conciencia / cambiar las percepciones de los clientes corporativos.</p> <p><b>Innovación:</b> proporcionar recursos humanos o técnicos para poner a prueba nuevas ideas</p>
<p>ONG internacionales</p>	<p><b>Formalidad:</b> generalmente alta, a menudo como parte de un consorcio</p> <p><b>Debida diligencia:</b> depende de si hay fondos y cómo se desembolsará. La reputación también debe ser considerada.</p> <p><b>Fortalecimiento de la capacidad:</b> podría ser mutuo, basado en la experticia</p> <p><b>Riesgo:</b> se debe considerar el riesgo a la reputación.</p>	<p><b>Implementación</b> - programación conjunta.</p> <p><b>Influencia</b> - influencia conjunta</p>
<p>Instituciones mundiales, bilaterales y multilaterales, por ejemplo, UNICEF, Banco Mundial</p>	<p><b>Formalidad:</b> generalmente alta</p> <p><b>Debida diligencia:</b> se le puede pedir a Plan Internacional que cumpla con los requisitos del socio si recibirá recursos.</p> <p><b>Fortalecimiento de la capacidad:</b> generalmente no es un componente para ninguna de las partes.</p> <p><b>Riesgo:</b> Plan Internacional debe tener en cuenta la reputación de la institución y los posibles efectos negativos de la mala publicidad.</p> <p><b>Medición del éxito:</b> enfoque en los resultados para la niñez y juventud.</p>	<p><b>Implementación:</b> para aumentar el alcance o proporcionar los recursos que Plan Internacional no tiene, por ejemplo, UNICEF proporciona infraestructura, Plan Internacional proporciona capacitación para los docentes.</p> <p><b>Influencia</b> - trabajar juntos para abordar el problema y lograr que las voces de las niñas, niños y jóvenes sean escuchadas a nivel mundial.</p> <p><b>Innovación:</b> combina recursos y experticia para poner a prueba nuevas ideas y / o llevarlas a escala</p>

## Acerca de Plan International

Nosotros en Plan International nos esforzamos para promover los derechos de la niñez y la igualdad de las niñas en todo el mundo. Reconocemos el poder y el potencial de cada niño y niña. Pero usualmente este potencial se ve afectado por barreras como la pobreza, la violencia, la exclusión y la discriminación. Y son las niñas las más afectadas. Como organización independiente humanitaria y de desarrollo, trabajamos con los niños y niñas, jóvenes, nuestros donantes y aliados para abordar desde la raíz la causa de los retos que enfrentan las niñas, y todos los niños y niñas vulnerables. Apoyamos los derechos de los niños y niñas desde que nacen hasta que llegan a la edad adulta, y trabajamos con ellos para prepararlos para – y a responder a – la adversidad. Impulsamos el cambio de políticas públicas a niveles locales, nacionales, y globales, utilizando nuestro alcance, experiencia, y conocimiento. Por más de 75 años hemos construido alianzas eficaces a favor de los niños y niñas, y estamos activos en más de 70 países.



Plan International Headquarters  
Dukes Court, Block A, Duke Street, Woking, Surrey GU21 5BH  
United Kingdom  
Tel: (+44)1483 755 155  
To learn more about our actions for children, visit  
[www.plan-international.org](http://www.plan-international.org)

