

De la dependencia a las relaciones de
partenariado:
las relaciones interorganizacionales
en la cooperación internacional

Por Olga Navarro-Flores

Olga Navarro-Flores es postulante al Ph. D. en administración de la UQÀM. También es investigadora asociada a la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.

Les cahiers de la CRSDD
Collection recherche • No 12-2007

De la dependencia a las relaciones de partenariat: las relaciones interorganizacionales en la cooperación internacional

Por Olga Navarro-Flores

ISBN 2-923324-67-6
Depósito de ley – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007

CHAIRE

**de responsabilité
sociale et de
développement durable
ESG UQÀM**

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
Case postale 8888, Succursale Centre-Ville
Montréal (Québec) H3C 3P8 Canada
www.crsdd.uqam.ca

Tabla de materias

Introducción	0
Los contrapartes y la cooperación internacional	1
Las relaciones Norte-Sur: diferentes compromisos entre los actores	4
Las relaciones de partenariados desde una perspectiva institucional.....	8
Las relaciones de partenariado según los actores del Norte y del Sur.....	12
<i>Las OCI y la ACDI.....</i>	<i>16</i>
<i>Las OCI y sus membresías</i>	<i>17</i>
<i>Los partenariados Norte-Sur, ¿qué significan?.....</i>	<i>18</i>
<i>La práctica partenarial de los actores del Norte.....</i>	<i>19</i>
Los partenariados según los actores del Sur	21
<i>Las ONG y sus membresías</i>	<i>21</i>
<i>Las ONG y los contrapartes del Norte.....</i>	<i>21</i>
<i>La práctica partenarial.....</i>	<i>23</i>
La construcción de las relaciones de partenariado según los actores del Norte y del Sur.....	25
<i>La definición de partenariado según los actores.....</i>	<i>25</i>
<i>Las estrategias relacionales de las OCI y de las ONG</i>	<i>28</i>
<i>La consulta y la negociación en los partenariados Norte-Sur.....</i>	<i>29</i>
A manera de conclusión	33
Bibliografía	36

Introducción

Existe acuerdo general para decir que los años 1990 se caracterizan por la llegada de la globalización, lo cual constituye una aceleración sin precedentes en la circulación de información, capitales, bienes y servicios. La llegada de la globalización generó una serie de cambios profundos que alcanzan, entre otros, al incremento de los partenariados¹; estos constituyen una nueva manera de coordinar la actividad económica, como alternativa a la competencia y a la jerarquía (Hollingsworth y Boyer, 1997). En efecto, las corporaciones, los Estados y las organizaciones locales, no gubernamentales y sin fines de lucro forman cada vez más partenariados con el fin de atraer inversiones y crear empleo (Petrella, 1985), para garantizar el relevo de los programas sociales (Favreau, 1996; Vaillancourt, 1996), y hasta para enfrentar ciertos problemas socioeconómicos de la comunidad (Loizides, 1995; Peterson y Sundblad, 1994). De ahora en adelante el concepto forma parte del lenguaje corriente en todos los sectores socioeconómicos, aun en el ámbito de la cooperación internacional donde resulta paradójico por cuanto se interpreta que la globalización ha exacerbado las tensiones Norte-Sur.

Consecuentemente el uso del concepto de partenariado en el contexto de las relaciones Norte-Sur podría llevarnos a pensar que los partenariados equilibran finalmente las relaciones de poder entre las partes, lo cual no es cierto. A partir de dos estudios de caso en el ámbito de la cooperación internacional, intentaremos ilustrar en las páginas siguientes que los partenariados, tal como los construyen los actores del Norte y del Sur, no constituyen una relación equitativa, sino más bien un espacio de negociación y un espacio de repartición de poder/ [de poder compartido](#) entre los actores de las relaciones de cooperación internacional.

¹ Traducción libre de la palabra *partnership* / *partenariat*

Los contrapartes y la cooperación internacional²

Las organizaciones de cooperación internacional (OCI) del Norte y las organizaciones no gubernamentales (ONG) del Sur, forman parte de relaciones de cooperación desde hace más de treinta años. En efecto, a partir los años 1960, dichas organizaciones se han implicado conjuntamente en acciones de ayuda humanitaria, en la ejecución de proyectos de desarrollo, de intercambio de *savoir faire* como así también de experiencias y más recientemente en la participación en redes regionales e internacionales de la sociedad civil³ (Favreau y Fréchette, 2002; Fowler, 2002; Edwards y Sen, 2000; Smillie, 1995; Korten, 1990). Con el correr de los años, esas experiencias diseñaron verdaderas relaciones de cooperación Norte-Sur, que responden a los anhelos de las ONG: «verdaderos partenariados basados en la reciprocidad y la confianza mutua» (Traducción libre), los cuales permitirían que los actores del Sur tejan «lazos con los movimientos sociales canadienses» (Smillie, 1991: 5). (Traducción libre).

Por otra parte, Favreau y Fréchette (2002), Defourny y Develtere (1999) y Barrat-Brown y Adam (1999) en el Norte, y Ortiz Roca (2001) en el Sur, subrayan que desde los años 1990, los actores del Norte y del Sur están construyendo nuevas alianzas, nuevos partenariados, nuevos lazos que en la actualidad constituyen importantes redes de solidaridad internacional y de intercambios entre la economía social y solidaria. Ante tales testimonios sobre

² Queremos agradecer al CRDI, a la Fondation Desjardins y al Programa FCAR, y a la Chaire de Coopération Guy-Bernier que permitieron realizar estas investigaciones.

³ Por ejemplo la Alliance Sociale Continentale, una organización de la sociedad civil, cuenta en su membresía con organizaciones sindicales, campesinas, mujeres, académicas, ONG/OCI, etc. Creada en 1999, la alianza facilita el intercambio de información, la promoción de un modelo alternativo de desarrollo (www.sommetdespeuples.org).

el surgimiento de partenariatados Norte-Sur, cabe preguntarse si existe verdaderamente alguna convergencia de visiones y objetivos entre los actores del Norte y del Sur que operan en el sector de la cooperación internacional. Al adoptar la retórica del partenariatado, ¿es posible que las OCI y las ONG lleguen a pensar que semejante relación equilibra las relaciones Norte-Sur?

Según Hately (1997), el surgimiento de partenariatados de cooperación intenacional motivó el debate entre los actores del Norte quienes deben reconocer, por una parte, las relaciones de poder inherentes a las relaciones Norte-Sur y, por otra, la necesidad de definir los mecanismos necesarios que ayuden a las partes involucradas en el partenariatado a superar la retórica y a poner en práctica partenariatados justos y eficientes. Mientras tanto, desde la perspectiva de los actores del Sur, Malhotra (1997: 41), alega que el concepto de partenariatado representa, ni más ni menos que otra imposición de los actores dominantes de la cooperación internacional, en particular las instituciones de cooperación multilaterales, las agencias gubernamentales así como también las OCI.

Otros autores ya se habían pronunciado sobre el tema, y salvo algunas excepciones, privilegiaron un enfoque crítico de la cooperación internacional. Nosotros hemos identificado por lo menos tres grupos de investigaciones: el primero critica el modelo de desarrollo inspirado en el modelo noroccidental sostenido desde siempre por las iniciativas de cooperación internacional (Mehmet, 1999; Sagasti y Alcalde, 1999; CETRI, 1998; Smillie, 1996, 1995); el segundo grupo de investigadores subraya la paradoja de las OCI/ONG que, al mismo tiempo que promueven un modelo de desarrollo alternativo en los países del Sur, despiertan cada vez más el interés de los Estados quienes las toman como sustitutos en la provisión de servicios sociales, y de control de la responsabilidad social y ética de las empresas multinacionales en los países del Sur, o finalmente asumen un papel complementario de los programas de integración

económica regionales (CETRI, 1998; Hulme y Edwards, 1997; Edwards y Hulme, 1996, 1992); y el tercer grupo consiste en una serie de estudios de caso que analizan el impacto de las imposiciones de las políticas de desarrollo y de modelos organizacionales de contrapartes en las OCI, pero también de parte de las OCI en las ONG, y hasta de las ONG en las poblaciones de base. Se trata especialmente de estudios de caso que ilustran los efectos perversos de los modelos de desarrollo estandarizados que no tienen en cuenta ni las particularidades contextuales ni las necesidades de las poblaciones locales (Bhattachan, 2000; Baylous, 1998; Arellano-López y Petras, 1998; Muller, 1989).

El conjunto de estos estudios permite contextualizar las relaciones de partenariatio y la cooperación internacional en las relaciones desiguales entre el Norte y el Sur. Los autores no sólo presentan la multiplicidad de actores implicados en dichas relaciones, en particular, los contrapartes gubernamentales, los contrapartes privados (i.e., las OCI) y las ONG y las poblaciones beneficiarias, sino también el impacto que producen las políticas de desarrollo, a nivel de la gestión de los programas y de los beneficiarios.

Estos estudios presentan ciertamente una perspectiva crítica de la cooperación internacional y de las relaciones entre las OCI y las ONG, pero ¿cómo explican las relaciones de partenariatio que los actores construyen desde hace más de diez años? Aun cuando la emergencia de relaciones de partenariatio promete cambios importantes en un escenario maquiavélico, no existen, hasta donde sabemos, estudios acerca de las relaciones de partenariatio entre las OCI y las ONG que se ocupen de la dimensión constructiva de este nuevo orden institucional.

Las relaciones Norte-Sur: diferentes compromisos entre los actores

Más allá de las relaciones desiguales de poder, ¿no existen esfuerzos de una parte y de otra que hagan converger objetivos y resultados de las OCI y de las ONG? En nuestra opinión, una perspectiva crítica no nos permite arrojar las bases de una teoría con miras a comprender y explicar la dinámica de los actores del Norte y del Sur en el seno de sus relaciones, particularmente porque dichos actores construyen relaciones de partenariatado desde hace más de diez años. Nosotros alegamos que es necesario ver más allá de las acciones de los actores dominantes del Norte para comprender también las acciones y reacciones de los actores dominados del Sur, de tal manera que se pueda entender cómo los actores del Norte y del Sur construyen sus relaciones de partenariatado en un contexto de relaciones desiguales Norte-Sur.

Al analizar cómo los actores de las OCI y de las ONG construyeron sus relaciones en el transcurso de los años, podemos comprobar que, de una década a otra, esos actores supieron transigir con las relaciones desiguales Norte-Sur en el interior de sus relaciones. En efecto, varios autores destacan que las iniciativas de cooperación internacional han evolucionado desde *la ayuda al desarrollo* de carácter más bien humanitario, pasando por la *cooperación al desarrollo* a través del financiamiento de los proyectos socioeconómicos, hasta un enfoque integral de *solidaridad internacional* que incluye intercambios técnicos y culturales, el lobbying político, la ayuda humanitaria y el financiamiento de proyectos de desarrollo (Favreau, 2000; Cetri, 1998; Vakil, 1997; Smillie, 1995; Korten, 1990).

Desde esta perspectiva, sostenemos que desde los años 1960, las relaciones que las OCI y las ONG construyeron de una década a otra pueden ser representadas como una serie de compromisos entre los actores del Norte y del Sur. En efecto,

sabiendo que tienen poderes desiguales, los actores de las OCI y de las ONG hicieron concesiones que conducían a una situación más o menos satisfactoria para las partes (Legorgne y Lipietz, 1989, citado en Bélanger y Lévesque, 1992: 78). En nuestra opinión, la evolución del tipo de relación entre las OCI y las ONG refleja un compromiso diferente entre los actores del Norte y del Sur, y más aún, un compromiso que refleja las relaciones desiguales en cada época.

Así pues, entre los años 1950 y 1960, las relaciones Norte-Sur se caracterizan por la asistencia humanitaria y la cooperación al desarrollo según el modelo de desarrollo occidental. En ese contexto, los actores del Norte y del Sur establecieron relaciones más bien jerárquicas en las que se distinguen los « donantes » del dinero, del saber y del *savoir faire* (i.e. los cooperantes del Norte), y los « beneficiarios » que reciben esos saberes y recursos. Más tarde, en los años 1970 y 1980, las OCI y las ONG consolidan su trabajo de colaboración y de intervención para el desarrollo socioeconómico a través de pequeños proyectos de producción generadores de ingresos. El compromiso entre los actores del Norte y del Sur se manifiesta aquí en una relación de colaboración, de aprendizaje mutuo y hasta de una cierta complicidad para desaprob conjuntamente los efectos provocados por las políticas de ajuste estructural en las poblaciones más pobres de los países del Sur.

Cuadro I
Evolución de los compromisos entre los actores del Norte y del Sur

Tipología de las intervenciones para el desarrollo	Asistencia humanitaria	Cooperación internacional	Solidaridad internacional
Orientación de las intervenciones	Bienestar social	<u>En el Sur:</u> Desarrollo socioeconómico, capacitación y asistencia técnica. <u>En el Norte:</u> educación para el desarrollo, lobbying político	<u>En el Sur:</u> Desarrollo socioeconómico, capacitación, asistencia técnica. <u>En el Norte:</u> educación para el desarrollo en el Norte, lobbying político. Internacional: investigación, intercambios culturales Norte-Sur, Sur-Sur, Sur-Norte, redes de la sociedad civil
Compromiso entre los actores del Norte y del Sur	Donantes / Beneficiarios	Colaboración, repartición y aprendizaje mutuo	<u>Partenariado</u>

Finalmente, a partir de los años 1990 y hasta nuestros días, la aceleración de los intercambios a escala mundial exacerbó bruscamente la desigualdad de poder entre el Norte y el Sur; sin embargo, asistimos paradójicamente al surgimiento de relaciones de partenariatado entre las OCI y las ONG. Nosotros

sostenemos que los « donantes » y los « beneficiarios » de antes juegan de ahora en adelante papeles diferentes y adoptan reglas de juego necesarias con el propósito de llegar a un nuevo compromiso en el seno de la relación, e incluso construir un partenariado.

Así, con la finalidad de aprehender las relaciones de partenariado desde una perspectiva constructivista, proponemos un enfoque institucional que nos permitirá entender las relaciones de partenariado en el interior de su entorno sociopolítico, es decir las relaciones Norte-Sur. Además, y para entender la dinámica de los actores del Norte y del Sur en la construcción de las relaciones de partenariado, proponemos efectuar un análisis según las teorías interorganizacionales.

Las relaciones de partenariatados desde una perspectiva institucional

Necesitaríamos varias páginas para resumir más de treinta años de estudios acerca de las organizaciones y de las relaciones interorganizacionales y los enfoques institucionales de las organizaciones, lo cual no es el objetivo del presente texto. No obstante, siguiendo la línea de una revista de literatura exhaustiva sobre este tema (Navarro-Flores, 2001), hemos tenido en cuenta los trabajos de clásicos como DiMaggio y Powell (1991) acerca de los enfoques institucionales de las organizaciones, de Gray (1989) sobre colaboración interorganizacional, así como los trabajos más recientes de Hardy y Phillips (1998), Phillips, Lawrence y Hardy (2000) y Lawrence, Hardy y Phillips (2002), que conjugan un enfoque institucional de la colaboración en las relaciones interorganizacionales. Estos últimos proponen un modelo de análisis de las relaciones interorganizacionales que tiene en cuenta a los actores y sus respectivos ámbitos institucionales por un lado, y por otro, los juegos de poder que intervienen en la negociación en el seno de la relación. Para ello, estos autores integran la teoría de la colaboración de Gray (1989), y el enfoque institucional de DiMaggio y Powell (1991).

En primer término, Phillips et alii. (2000), definen la relación como un proceso de producción y reproducción de la reglas institucionales, donde las nuevas reglas producidas en el seno de la relación influyen en los medios institucionales de los actores. Desde esta perspectiva, el poder de los actores juega un papel muy importante no sólo en la negociación de sus intereses en la relación, sino también en la influencia que ejercen en los propios ámbitos institucionales para que se adopten las nuevas reglas, fruto de sus negociaciones. Aquí, la concepción bipolar del poder (Phillips *et alii.*, 2000 : 37) consiste en: a) el poder como recurso usado por los actores en la negociación, en particular la autoridad formal, el control de los

recursos críticos y la legitimidad discursiva (Hardy y Phillips, 1998); y b) el poder entendido como la influencia que los actores ejercen en sus propios ámbitos institucionales, en especial las fuerzas coercitivas, las fuerzas miméticas y las fuerzas normativas (DiMaggio y Powell, 1991).

Además el concepto de legitimidad discursiva fue definido, según la tesis de Hardy y Phillips (1998), en función de actores que, al no tener ni autoridad ni recursos críticos, sólo apelan al poder de influir en un proceso de construcción social tal como una relación interorganizacional (*ibidem*, p. 219). No obstante, la multiplicidad de actores que intervienen en nuestro estudio, especialmente los contrapartes gubernamentales, los contrapartes privados (e.g., las OCI), las ONG, la membresía de las OCI, los grupos de base en los países del Sur etc., poseen todos una *legitimidad* que, tomando las definiciones de legitimidad según Suchman (1995), no es sólo discursiva sino también pragmática, moral y cognitiva. La legitimidad pragmática se refiere al radio de influencia inmediata de una organización; implica intercambios directos entre la organización y un público interesado, así como intercambios con instancias económicas, políticas y sociales. Se trata fundamentalmente del soporte de un público en particular en la medida en que las acciones de una organización determinada tienen el impacto esperado, incluso anhelado, por el público interesado (*ibidem*: 578). La legitimidad moral representa un juicio, incluso una evaluación, de las actividades de la organización sobre la base de cómo reflejan el sistema societal de valores (*ibidem*: 579). Finalmente, la legitimidad cognitiva, basada más en la cognición social que en el interés o la evaluación social, es una legitimidad a la vez englobante y dada por sabida en la sociedad, pues refleja los principios de un sistema de valores socialmente aceptados (Suchman, 1995: 582).

Así, Phillips *et alii*. (2000) presentan un modelo que permite no sólo analizar los juegos de poder de los actores en medio de la

relación interorganizacional, sino también la dinámica de poder de los actores en los respectivos medios institucionales. Además, Hardy y Phillips (1998) ya identificaron la legitimidad como una fuente de poder de los actores dentro de una relación interorganizacional. A partir de las definiciones de legitimidad de Suchman (1995) podremos analizar la legitimidad de los actores del Norte y del Sur que intervienen directa e indirectamente en la construcción de las relaciones de partenariatado.

Finalmente, a partir de los trabajos de Hardy y Phillips (1998), Phillips *et alii* (2000) y Suchman (1995), proponemos un marco de análisis que nos permitirá, por una parte, entender la dinámica de negociación entre los actores del Norte y del Sur en el seno de sus relaciones de partenariatado, y por otra, comprender cómo los actores pueden impulsar cambios en su propio entorno sociopolítico. Para ello, hemos elegido como objeto de estudio cinco relaciones de partenariatado Norte-Sur en el sector de la cooperación internacional, poniendo en escena a dos OCI y cinco ONG del Sur.

Teniendo en cuenta la naturaleza de nuestro objeto de estudio, hemos adoptado una postura epistemológica constructivista y una estrategia metodológica que apunta a explorar un fenómeno poco conocido y poco estudiado aún hoy. No queremos limitarnos a probar el modelo propuesto por Phillips *et alii* (2000), sino más bien caracterizar un modelo emergente a partir de los datos recogidos en campo. Para ello hemos privilegiado la comparación (Miles y Huberman, 1994) de cinco relaciones de partenariatado Norte-Sur ya que, basándonos en las diferencias y similitudes entre las relaciones, podremos caracterizar el modelo emergente e identificar las convergencias y divergencias respecto de los modelos propuestos por los autores mencionados.

Desde esta perspectiva, nuestro propósito es responder a la siguiente pregunta: ¿cómo construyen sus relaciones de partenariatado los actores del Norte y del Sur? Concretamente,

queremos saber cuáles son las concepciones y las prácticas de partenariado de las OCI y de las ONG, y también queremos caracterizar las estrategias utilizadas por esos actores en la construcción de sus partenariados lo cual es objeto de las páginas siguientes.

Las relaciones de partenariatado según los actores del Norte y del Sur

Para ilustrar de qué manera los actores construyen hoy sus relaciones de partenariatado, nuestro campo se divide entre el Norte, en Quebec y el Sur, en Guatemala. Hemos elegido el Quebec porque en esta provincia canadiense existe una tradición de cooperación internacional que data de los años 1960 y que se cristaliza en las operaciones de más de cincuenta OCI. Hemos escogido dos OCI, que llamaremos de aquí en adelante OCI1 y OCI2, por tres razones. En primer lugar, las dos organizaciones cuentan con una membresía muy arraigada en la sociedad quebequense; se trata de una red pancanadiense de miembros que militan por la paz y la justicia social en el seno de la Iglesia católica en un caso, y en el otro con raíces en el movimiento cooperativo quebequense. En segundo lugar, tanto la OCI1 como la OCI2 poseen una experiencia de más de diez años en Guatemala, lo que nos ha permitido reconstruir la evolución de las relaciones de partenariatado en un mismo contexto local y efectuar ciertas comparaciones. Y en tercer lugar, ambas organizaciones apoyan programas de desarrollo propuestos y ejecutados por sus partenaires. Hay sin embargo una diferencia importante entre las OCI1 y la OCI2. Es el hecho de que la OCI2 ejecuta ella misma los programas de desarrollo en Guatemala, mientras que la OCI1 se conforma con apoyar los programas propuestos por sus partenaires. Es esta diferencia la que nos ha ayudado a establecer una tipología de OCI según sus propios paradigmas de desarrollo.

La OCI1 privilegia un enfoque sociopolítico del desarrollo pues financia los proyectos de partenaires que promueven la organización, las redes sociales y la participación de los grupos de base en las instancias de representación de la sociedad civil en los países del Sur. Además, la OCI1 organiza actividades de lobbying y de presión ante el gobierno canadiense en favor de la democratización social y económica de los países del Sur. La

OCI2, por su parte, privilegia el enfoque socioeconómico, es decir el apoyo a los proyectos de desarrollo socioeconómico de los partenaires en los países del Sur. Asimismo, la OCI2 interviene directamente sobre el terreno en diferentes países del Sur. Se trata pues de dos OCI cuyos enfoques son diferentes pero complementarios, lo que nos permite justamente comprender mejor las convergencias y divergencias en la manera como los actores del Norte construyen sus relaciones de partenariat.

Hemos elegido Guatemala porque se trata de un país en el que se desarrollan proyectos financiados por las OCI quebequenses desde hace más de diez años. Se trata de un país geográficamente cercano a Quebec cuyas tradiciones culturales, organizacionales e idioma oficial son conocidas por la investigadora. Estos elementos facilitaron el acceso a las informaciones en campo. La elección de las organizaciones contrapartes en Guatemala fue hecha conjuntamente con los encargados de programa de las dos OCI. Se trata de cinco organizaciones autónomas, que comparten con las OCI quebequenses aspectos fundamentales de su misión y de su paradigma de desarrollo. Estas ONG están relacionadas con las OCI de nuestro estudio desde hace por lo menos cinco años en el caso de las relaciones más jóvenes, y desde hace más de quince, en el caso de las relaciones más antiguas.

Hemos entrevistado a un total de diez personas en Quebec, directa e indirectamente implicadas en la gestión de las relaciones de partenariat en Guatemala. Hemos entrevistado también a un total de doce personas en Guatemala, todas directa e indirectamente implicadas en la gestión de las relaciones con sus socios capitalistas, en especial las OCI de nuestro estudio. Las tres contrapartes de la OCI1 serán identificadas como 1P1, 1P2 y 1P3, las dos contrapartes de la OCI2, serán llamadas 2P1 y 2P2.

Distribución de las personas entrevistadas en el Norte y en el Sur

		Director general o equivalente	DIR. departamento, coordinador o equivalente	Encargados de programas	Total
Quebec	OCI1	1	3	1	5
	OCI2	1	3	1	5
Guatemala	Contrapartes de la OCI1: - 1P1 - 1P2 - 1P3	1 1 1	1 1	1	6
	Contrapartes de la OCI2 : - 2P1 - 2P2		2 2	1 1	6

Nuestras entrevistas representan un total de veintidós personas: seis directores generales o coordinadores, once cuadros (director o coordinador de departamento); seis encargados de programas. Hemos elegido el método de entrevista con preguntas abiertas que nos permitió efectuar la colecta de informaciones, reflexiones e interpretaciones de los actores respecto de nuestras preguntas de investigación.

Las reflexiones de los actores no se presentan rápidamente bajo una forma que requiera espontáneamente un modo particular de análisis, como por ejemplo las informaciones recogidas a través de encuesta, que requieren el análisis estadístico. Elegimos entonces el instrumento de la colecta de datos y el método de análisis simultáneamente para garantizar coherencia entre ambos. Optamos por el método del análisis de contenido y analizamos las veintidós entrevistas con la ayuda del programa Atlas.ti.

A continuación, presentamos brevemente nuestros datos organizados en dos secciones. La primera se refiere a las

concepciones y prácticas de partenariado de los actores del Norte, y la segunda sección trata de las concepciones y prácticas de partenariado según los actores del Sur. Presentaremos luego el modelo de partenariado que parece emerger en el sector de la cooperación internacional, como así también las convergencias y divergencias con el modelo propuesto por Phillips *et alii* (2000).

Los partenariatados según los actores del Norte

Los partenariatados de las OCI con las organizaciones del Sur constituyen la razón de ser de las dos OCI de nuestro estudio. En efecto, se trata de organizaciones creadas con la finalidad de ayudar, de apoyar y acompañar el desarrollo social y económico de las poblaciones del Sur a través de las ONG locales. Las dos OCI obtienen una parte importante de su financiamiento del gobierno canadiense, en especial de la Agencia canadiense para el desarrollo internacional (ACDI). En el caso de la OCI1 se trata del financiamiento del 40% de su presupuesto, mientras que en el caso de la OCI2 es aproximadamente el 70% de su presupuesto. Las dos OCI financian también su programación con las donaciones del público canadiense en el caso de la OCI1. En el caso de la OCI2, se trata de la donación de horas profesionales de las instituciones miembros destinadas a las actividades de asesoramiento y asistencia técnica para los contrapartes de los países del Sur.

Las OCI y la ACDI

La ACDI representa un actor importante del contexto sociopolítico de las OCI. A título de agencia gubernamental para la cooperación internacional, la ACDI dicta las políticas de desarrollo que atañen a las prioridades de la cooperación canadiense en lo relativo a la protección del medio ambiente, la igualdad entre los sexos y la gestión por resultados. Así, las OCI obtienen financiamiento de la ACDI con la condición de que respeten las políticas de desarrollo. En la mayoría de los casos esto implica, por un lado, que se adopten las políticas de la OCI, pero, por otro, que esas políticas también sean parte integral de la programación de las OCI y que sean respetadas por sus partenaires del Sur.

Además, la ACDI financia a las OCI principalmente a través de dos mecanismos. El primero se apoya en el *Fondo programa* que les permite a las OCI cuadruplicar la capacidad de

financiamiento de los proyectos definidos por los contrapartes de los países del Sur. El *Fondo bilateral*, por su parte, ofrece programas de desarrollo definidos por la agencia gubernamental según los compromisos políticos y económicos del gobierno canadiense con un país o una región del Sur. Dentro de este segundo mecanismo, las OCI firman un contrato de ejecución con la ACDI que les permite implementar un programa de varios millones de dólares durante un período de tres a cinco años.

Las OCI y sus membresías

Por otra parte, las OCI de nuestro estudio están ambas arraigadas al entorno sociopolítico a través de sus membresías. La OCI1, es el caso de una red pancanadiense de individuos, militantes de la justicia social y económica en su mayoría, que participan en las actividades de educación para el desarrollo y en las campañas para la recaudación de fondos. En el caso de la OCI2, la membresía se compone de unas quince instituciones cooperativas y mutualistas quebequenses que no sólo inciden en sus objetivos sino que también definen los resultados y los parámetros de calidad que se busca en sus programas de desarrollo en los países del Sur. La membresía participa también en las sesiones de información y de educación para el desarrollo organizadas por la OCI2. En ambos casos, la membresía influye en la misión y en el paradigma de desarrollo de la OCI. Las membresías representan asimismo una fuente de financiamiento, en forma de donaciones en el caso de la OCI1 y de horas de asesoramiento para los contrapartes del Sur en el caso de la OCI2.

Tanto las membresías como la ACDI forman parte del entorno sociopolítico de las OCI. Son fuentes de financiamiento importantes y ejercen una influencia sustancial en las políticas y en los métodos de las OCI. Las OCI a su vez, están obligadas a rendir cuentas tanto a la ACDI como a sus membresías.

Los partenariatados Norte-Sur, ¿qué significan?

Las dos OCI de nuestro estudio construyen relaciones de partenariatado en Guatemala desde hace varios años. En el caso de la OCI1, una relación de partenariatado implica compartir un análisis de coyuntura y una perspectiva estratégica con sus contrapartes del Sur. Lo que más busca es la concertación con sus contrapartes tanto en la definición de sus prioridades regionales como en lo relativo a las acciones de educación y de solidaridad en el Norte. Además, la OCI1 privilegia el apoyo a los proyectos presentados por los contrapartes guatemaltecos y definidos según las prioridades de grupos de base. La OCI1 también apoya financieramente las redes locales e internacionales de la sociedad civil en las que participa a menudo.

La OCI2, se define como una acompañante del desarrollo cooperativo local. Apoya los proyectos tales como los presentan sus contrapartes, luego ejecuta los proyectos financiados con los Fondos bilaterales de la ACDI. La OCI2 apunta a los programas bilaterales que le permiten reforzar las organizaciones contrapartes, es decir la capacidad que éstas tengan de responder a las necesidades socioeconómicas de sus miembros.

Para la OCI2, como para la OCI1, el partenariatado se construye con el transcurrir del tiempo. Se trata de un proceso a largo plazo que perdura más allá de los compromisos financieros de la OCI para con la ONG. La confianza mutua juega así un papel más importante que el financiamiento de los programas de desarrollo. En las experiencias de ambas OCI, el financiamiento de los programas es sólo uno de los primeros pasos hacia un verdadero partenariatado. El definir conjuntamente los programas en el caso de la OCI1, y el compartir experiencias y *savoirs faire* en el caso de la OCI2, llevan a conocerse mejor, a aprender a trabajar en conjunto, a definir objetivos comunes, en resumen, a compartir una perspectiva de desarrollo. Finalmente, los actores

del Norte cuentan con varios centenares de relaciones de cooperación en el mundo, pero según ellos, sólo algunas de ellas representan el concepto de partenariado tal como ellos lo han definido.

La práctica partnering de los actores del Norte.

Como lo hemos mencionado más arriba, el acceso a los fondos públicos por parte de las OCI se traduce concretamente en el compromiso de gestión por resultados y de imputabilidad ante la ACIDI y sus membresías. Esto quiere decir que las OCI, a su vez, adoptan políticas similares y les exigen a los contrapartes comprometerse con una gestión transparente de los fondos y de los resultados concretos que reflejen la puesta en obra de las políticas de desarrollo canadienses y las preocupaciones de la membresía

Desde esta perspectiva, los actores del Norte privilegian la relación de confianza en cuanto a respetar los compromisos y la comunicación fluida con los contrapartes. La gestión de proyectos sigue siendo una actividad transparente para ambas partes, lo que representa una de las condiciones esenciales para la construcción de un partenariado a largo plazo. Aún cuando se trata de muy escasas situaciones, los actores de ambas OCI consideran que las faltas en materia de transparencia rompen la confianza y por ende la relación con la organización del Sur.

El respeto hacia las políticas es la otra condición esencial en la construcción de las relaciones partnering. Acerca de este tema, la mayoría de actores del Norte reconocen que se trata en varios casos, de una imposición, pero que en otros el respeto hacia las políticas representa una oportunidad de mejorar los sistemas de coordinación y de control tanto para las OCI como para sus contrapartes.

Desde luego, actores de las OCI reconocen que su financiamiento los sitúa en una posición de poder respecto de sus contrapartes. Sin embargo, ambas OCI han desarrollado estrategias que contribuyen a diluir el poder, tales como: a) financiamiento de programas concebidos y definidos por los contrapartes; b) planificación conjunta y gestión flexible de proyectos que tienen en cuenta el contexto local; y c) apoyo a la diversificación de las fuentes de ingresos para los contrapartes, a fin de evitar ser la única y la más importante fuente de financiamiento.

Los partenariados según los actores del Sur

Las ONG y sus membresías

La razón de ser de las ONG guatemaltecas es la de responder pronta y eficazmente a las necesidades de los grupos de base. En el caso de 1P1, 1P2, y 1P3, estas organizaciones responden a las necesidades de los grupos de base siendo, en un caso, el organismo de representación nacional de las comunidades indígenas, en el otro, una ONG local de apoyo al desarrollo socioeconómico de los organismos de mujeres, y finalmente, una red de capacitación y de apoyo a la gobernancia local. En cuanto a las 2P1 y 2P2, surgidas del movimiento cooperativo guatemalteco, responden a las necesidades socioeconómicas de las cooperativas miembros especialmente a través de la asistencia técnica, el desarrollo organizacional y el micro financiamiento. Las cinco organizaciones guatemaltecas dependen de los grupos de base, que en ciertos casos constituyen su membresía. Además, como la mayoría de sus homólogas, dichas organizaciones alcanzan sus objetivos gracias al apoyo de fuentes de financiamiento de diferentes países.

Las ONG y los contrapartes del Norte

Al ser interrogados sobre sus relaciones de partenariado los actores del Sur distinguieron dos tipos de relación. La primera consiste en una relación de corto plazo con carácter «asistencialista», en donde los contrapartes sólo financian proyectos puntuales de corto plazo, no hay entonces o hay poca planificación previa y menos que menos seguimiento. Según los actores del Sur, se trata de un enfoque asistencialista que descontextualiza las actividades de desarrollo de la problemática sociopolítica y económica local pues no tiene en cuenta las estrategias de las organizaciones locales para responder a las necesidades de los grupos de base desde la

perspectiva del desarrollo sustentable. En cambio, el segundo tipo de relación se desarrolla a largo plazo y puede caracterizarse como « partenarial ». Por relaciones partenariales, los actores entienden las relaciones que se desarrollan sobre una base de largo plazo, y donde la manera de financiar los proyectos permite a las ONG la aplicación de sus propias estrategias de desarrollo. Además, existe una cierta convergencia entre sus visiones y sus enfoques y los de los capitalistas.

Según los actores del Sur, las relaciones de partenariatado se inician, como todas las demás, sobre una base de financiamiento puntual vinculado a un proyecto concreto de corto plazo. Sin embargo, existe a veces apertura para continuar los proyectos en una segunda y hasta en una tercera iniciativa conjunta, de manera que las partes aprenden a conocerse organizacional y personalmente. Se trata de experiencias más bien escasas que los actores guatemaltecos desarrollaron sobre todo con las OCI de nuestro estudio.

Desde luego, siempre hay imposiciones tanto de parte de la OCI1 como de la OCI2 respecto de las ONG, en particular en lo que atañe al respeto de las políticas de desarrollo y de gestión de los proyectos de la ACDI (e.g., igualdad entre los sexos, protección del medio ambiente, gestión por resultados, etc.). Sin embargo, los actores del Sur destacaron que el respeto de las políticas en el marco de las relaciones de corto plazo sólo equivale a cambios cosméticos en los procedimientos, sin incidencia importante alguna en la organización. En cambio, las imposiciones en el marco de las relaciones de partenariatados conducen a una reflexión orientada a adaptar las políticas al contexto local. Según los actores, semejante reflexión les permite hacer suyas las diferentes problemáticas y a adoptar una posición en relación a la igualdad entre los sexos o a la gestión por resultados. Además, los actores consideran que en el marco de las relaciones de partenariatado, el respetar las políticas corresponde a una forma de imputabilidad ante las

OCI. La 1P1 definió la imputabilidad como una respuesta a la solidaridad de las OCI, mientras que los demás la definieron simplemente como una cuestión de respeto mutuo.

La práctica partenarial

Desde una perspectiva realista y pragmática, actores del Sur reconocen que necesitan el financiamiento ofrecido por las distintas fuentes de financiamiento para alcanzar los propios objetivos. A fin de obtener financiamiento para sus programas, la mayoría de los actores deciden « jugar el juego » de los contrapartes del Norte, es decir proponen proyectos que reflejan los criterios y los objetivos tales como los definen los contrapartes del Norte, a menudo en detrimento de ciertas actividades que necesitan los grupos de base. En efecto, las ONG aceptan el financiamiento de las distintas fuentes de financiamiento para garantizar una capacidad mínima de respuesta a las necesidades de los grupos de base. De esta manera, las ONG aceptan ejecutar proyectos cuyos resultados a corto plazo, definidos conforme a los criterios de los contrapartes del Norte, a menudo pasan por encima de los objetivos a largo plazo que ellas definieron con los grupos de base. Es el caso de la mayoría de las ONG, las federaciones de cooperativas incluidas.

Una segunda perspectiva es la de los actores quienes eligen las fuentes de financiamiento que les permiten ejecutar actividades y respetar los objetivos tales como fueron definidos con los grupos de base. Según estos actores, dichos casos constituyen más una excepción que la regla. Finalmente, la negociación también forma parte de las experiencias de los actores guatemaltecos. En efecto, la negociación es la posibilidad « de decirse las cosas como son », esto significa por una parte, defender los intereses de los grupos de base, y por otra, justificar su propia perspectiva de desarrollo sobre la base de la experiencia y del conocimiento del terreno, y finalmente

demostrar que han desarrollado la capacidad técnica y organizacional para llegar a las poblaciones meta. En la experiencia de los actores, la negociación es lo que caracteriza a las relaciones partenariales en el sentido de que representa un derecho adquirido no sólo a través de los años de trabajo conjunto sino también a través de una relación de confianza, respeto y responsabilidad mutua.

Hemos presentado hasta aquí las concepciones y prácticas de partenariatado de los actores del Norte y del Sur entrevistados. A continuación concentraremos la atención en el modelo de partenariatado que se perfila a partir de esas experiencias.

La construcción de las relaciones de partenariado según los actores del Norte y del Sur

La definición de partenariado según los actores

Tanto los actores del Norte como los del Sur distinguen dos tipos de relaciones Norte-Sur, en particular las de corto plazo y las de largo plazo. Para los actores del Norte como para los del Sur, las relaciones de corto plazo se limitan a un financiamiento puntual. Sin embargo, aun cuando los actores del Norte y del Sur explican las relaciones de corto plazo como una manera de entrar en relación con un potencial contraparte, los actores del Sur reconocen que una mayoría de fuentes de financiamiento privilegian esta forma de financiamiento. .

Según la experiencia de los actores del Sur, los proyectos de corto plazo descuidan elementos importantes del contexto y a menudo pasan por encima de las actividades y resultados de largo plazo definidos con los grupos de base. Las exigencias de las fuentes de financiamiento en el caso de las intervenciones de corto plazo se transforman en un verdadero peso burocrático que refuerza las desigualdades de poder entre los actores del Norte y del Sur.

En general, si las intervenciones de corto plazo no forman parte de una estrategia de identificación de contrapartes potenciales a largo plazo, pueden vehicular y reforzar la desigualdad Norte-Sur, en el sentido de que las fuentes de financiamiento imponen sus programas sin tener en cuenta los desafíos sociales, económicos o políticos identificados localmente. Se trata en efecto de una relación unidireccional en la cual las organizaciones locales se transforman en agencias de ejecución de los proyectos definidos por los de las fuentes de financiamiento. En resumen, según los actores del Sur, se trata de una visión asistencialista del desarrollo.

Por otra parte, tanto para los actores del Norte como para los del Sur, las relaciones de largo plazo representan la posibilidad de construir una relación partenarial. En el marco de estas relaciones, las OCI y las ONG se toman el tiempo para pensar y hacer suyas las políticas de desarrollo y el método de gestión por resultados, de manera que los actores puedan adecuarlas a los contextos particulares. Además, a largo plazo, la relación se desarrolla sobre bases de confianza y transparencia, contribuyendo así a la imputabilidad de cada una de las partes ante las respectivas fuentes de financiamiento y membresías.

Según la experiencia de los actores del Norte y del Sur, el largo plazo constituye la característica principal de las relaciones de partenariatado. Para los actores del Norte, se trata de compartir experiencias más allá del financiamiento y de la asistencia técnica, sobre todo cuando los contrapartes del Sur tejen vínculos con la membresía en el Norte, asisten a las asambleas generales o son invitados a la entrega de premios o a la firma de convenios con la ACIDI. Para los actores del Sur, el partenariatado significa una relación solidaria mutua pues las dos partes comprenden y respetan los compromisos para con la membresía y los contrapartes. Asimismo, las OCI conocen y también respetan las estrategias y las modalidades de desarrollo de las ONG. Y sobre todo, porque a las OCI les interesa verdaderamente mejorar la capacidad que tienen las ONG para responder a las prioridades de los grupos de base.

Así, una relación de partenariatados entre las OCI y las ONG tiene en cuenta las necesidades de las poblaciones locales, la perspectiva de desarrollo del partenaire, los desafíos del contexto local, y ayuda a tejer vínculos entre los contrapartes y la membresía de las OCI y/o de las organizaciones de base del Norte.

Desde la óptica de las OCI, la construcción de relaciones de partenariatado busca respetar el mandato de la membresía y las políticas de desarrollo y de gestión de la ACIDI. Desde el punto

de vista de las ONG, el partenariado permite acrecentar la capacidad técnica y organizacional para responder mejor a las necesidades de los grupos de base, adoptar mecanismos de participación y de gobernanza democrática.

Tipología de las relaciones Norte-Sur en el área de la cooperación internacional

Tipo de relación	Corto plazo	Partenariado o largo plazo	
Características	Descontextualiza los proyectos de la realidad local	Permite contextualizar los proyectos de desarrollo en la realidad local	
Lógica subyacente	Asistencialismo	Desarrollo sustentable	
Estrategias de las OCI	<ul style="list-style-type: none"> - Imponer políticas de desarrollo y de gestión de los programas - Imponer los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar las políticas de desarrollo y de gestión de los programas a los contextos particulares - Financiar los proyectos presentados por los contrapartes 	
		<ul style="list-style-type: none"> - Consultar en la región las prioridades de desarrollo - Compartir los lineamientos rectores de programación con contrapartes 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar programas de desarrollo - Negociar los objetivos y resultados esperados
Estrategias de las ONG	Jugar el juego: ejecutar los proyectos definidos por las fuentes de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer proyectos definidos según las prioridades de los grupos de base - Participar en las instancias consultivas - Seleccionar fuentes de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociar los objetivos y resultados a fin de garantizar la respuesta a las necesidades de los miembros/ grupos de base - Proponer proyectos definidos según las prioridades de los grupos de base

Las estrategias relacionales de las OCI y de las ONG

Hemos comprobado que la negociación es sólo una de las estrategias que utilizan los actores del Norte y del Sur en la construcción de las relaciones de partenariatado. Además, cada estrategia empleada por los actores del Norte suscita una estrategia de respuesta en los actores del Sur, contribuyendo así, unos y otros, a la construcción de la relación.

Las OCI utilizan cuatro estrategias relacionales con los contrapartes del Sur. Se trata primeramente de imponer políticas y objetivos de desarrollo en el corto plazo y de adaptar las políticas y financiar proyectos presentados por sus contrapartes en el marco de una relación partenarial. Además, en una relación de largo plazo, las OCI utilizan ya sea una estrategia de consulta y reparto con sus contrapartes en cuanto a las prioridades regionales y a la programación de la OCI, ya sea una estrategia de ejecución de los programas de desarrollo y la negociación de objetivos y resultados con los contrapartes.

Las ONG por su parte, han desarrollado cuatro estrategias relacionales, en particular “jugar el juego” en el marco de una relación de corto plazo, y en una relación de largo plazo, las ONG pueden elegir la fuente de financiamiento, proponer programas de desarrollo, y la tercera estrategia proyecta la negociación. Para los actores del Sur, « jugar el juego » significa ajustarse a las exigencias de las fuentes de financiamiento sin objeciones, es decir, traducir los proyectos definidos según las prioridades de los grupos de base en proyectos que sigan los criterios de los contrapartes del Norte, o simplemente ejecutar los proyectos tal como los presentan ellos mismos. Esta es, en primer término, una estrategia utilizada por los actores del Sur en respuesta a los que privilegian las intervenciones de corto plazo, pero es también una estrategia utilizada por la mayoría de las ONG que deben responder a las necesidades de una membresía muy numerosa que requiere muchos recursos.

En el marco de una relación partenarial o de largo plazo, las ONG escogen la segunda estrategia, la selección de fuentes de financiamiento. Sin embargo, no es necesariamente la estrategia más comúnmente utilizada. Sólo algunas ONG pueden permitirse seleccionar los actores con los que desean establecer relaciones de partenariado, abandonando el financiamiento ofrecido por los otros contrapartes. Se trata en particular de las ONG cuyo trabajo es muy específico y/o que se ocupan de una población muy específica.

Finalmente, la propuesta y la negociación constituyen las estrategias preferidas por las ONG en el marco de las relaciones de partenariado. Son respectivamente respuestas a fuentes de financiamiento que prefieren la consulta y respuestas a aquellos que también proponen y ejecutan programas de desarrollo. Como ya lo hemos mencionado más arriba, las relaciones interorganizacionales representan un espacio de negociación en donde los actores utilizan diferentes tipos de recursos, inclusive poderes, con el fin de influir en la negociación. (Phillips, Lawrence y Hardy, 2000). Según el modelo emergente, la relación de partenariado representa un espacio donde los actores comparten y negocian poderes entre sí.

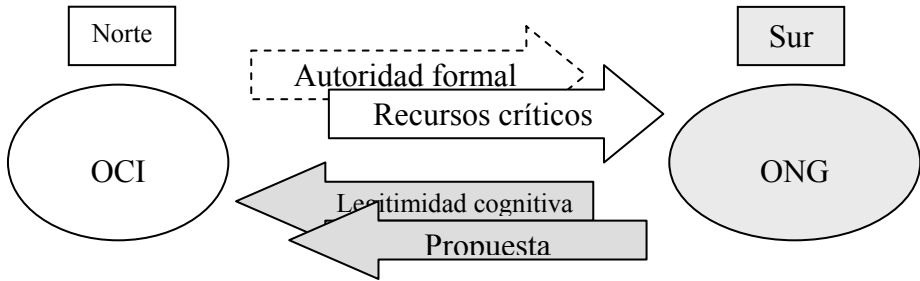
La consulta y la negociación en los partenariados Norte-Sur

En las relaciones de partenariado, las OCI ejercen el poder de la autoridad formal cuando les piden a las ONG que respeten las políticas de desarrollo y de gestión de proyectos. Sin embargo, las OCI diluyen ese poder adecuando las políticas a los contextos particulares de sus contrapartes. Por otro lado, las OCI poseen también recursos críticos que las organizaciones locales necesitan y que comparten con éstas ya sea financiando los programas propuestos por los contrapartes, ya sea ejecutando sus propios programas.

Por otra parte, las ONG utilizan o la propuesta o la legitimidad como poder de negociación en el seno de la relación de

partenariado. Las propuestas representan programas de desarrollo elaborados conforme a un diagnóstico de las necesidades y prioridades de los grupos de base. En cuanto a la legitimidad, ésta representa para las ONG el poder del vínculo con los grupos de base, el conocimiento del terreno, y la capacidad ya sea de representar a los intereses de grupos de base, ya sea de responder a sus necesidades. Además, dicha legitimidad representa también la capacidad que tienen las ONG de contextualizar los programas de desarrollo en su entorno sociopolítico. En resumen, se trata de una *legitimidad cognitiva*, para usar el concepto de Suchman (1995), es decir una legitimidad a la vez englobante y dada por sabida pues refleja los principios de un sistema de valores socialmente consagrado (Suchman, 1995: 582-583). En nuestra opinión, la *legitimidad cognitiva* explica mejor la fuente de poder de las ONG frente a las OCI que el concepto de legitimidad discursiva de Phillips et alii (2000) y Hardy y Phillips (1998).

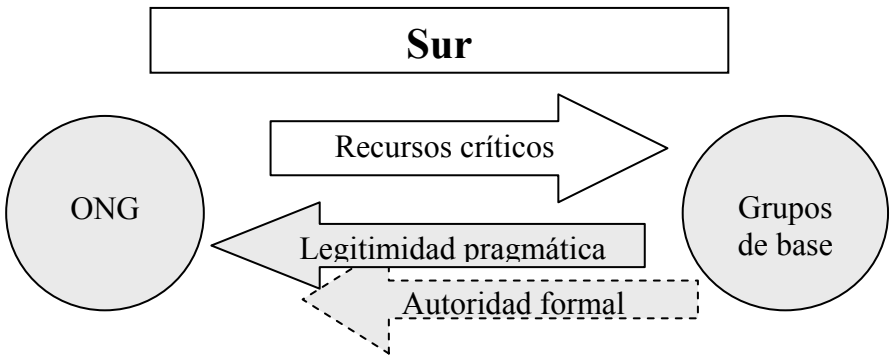
Formas de poder en una relación de partenariatado Norte-Sur



Así, en el marco de una relación de partenariatado, los actores comparten e intercambian sus poderes entre sí. En efecto, las ONG adaptan y adoptan las políticas de desarrollo y de gestión con la finalidad de mejorar su capacidad de acercarse a los grupos de base. El financiamiento de las OCI sostiene sus

actividades de asistencia y de apoyo a los grupos de base, y también financia sus propias actividades. En la medida en que los grupos de base son la razón de ser y la existencia misma de las ONG locales, dichos grupos poseen la autoridad formal⁴ sobre las ONG y las organizaciones locales. Por otra parte, los recursos y las políticas de desarrollo no sólo les permiten a las ONG locales responder a las necesidades e intereses de grupos de base, sino también mantener y reforzar una relación de privilegio con esos grupos. En resumen, reforzar su legitimidad pragmática (Suchman, 1995), ante los grupos de base.

Las formas de poder de las ONG

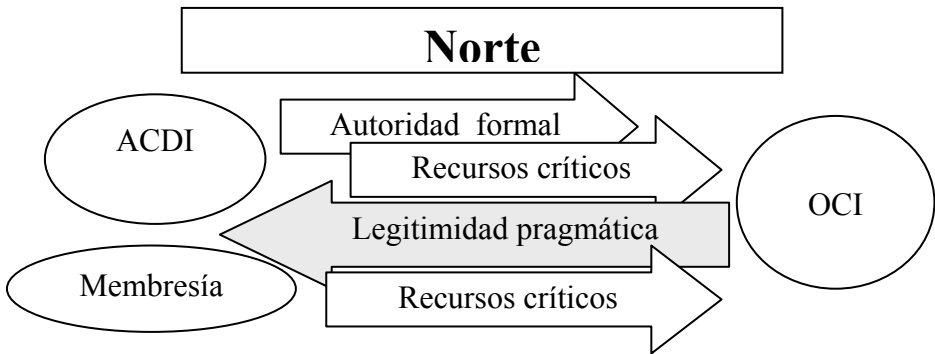


Por otra parte, las ONG comparten también sus poderes con las OCI, en especial la legitimidad cognitiva, que se traduce concretamente en el logro de los proyectos desarrollados en el terreno por las ONG o conjuntamente entre las ONG y las OCI. El logro de los proyectos en el terreno contribuye a la legitimidad pragmática de las OCI ante la ACIDI y ante sus membresías.

⁴ Especialmente en los casos de las federaciones de cooperativas o asociaciones en donde los grupos de base son elegidos en asamblea general por el Consejo de administración de las organizaciones locales.

Como ya lo habíamos mencionado, la ACIDI dicta las políticas de desarrollo y financia a las OCI canadienses. Esto quiere decir que una parte de los recursos críticos así como la autoridad formal de las OCI proviene de la ACIDI. Por lo tanto, la legitimidad pragmática de las OCI tomada de las ONG es crucial pues les permite OCI acceder al financiamiento la agencia gubernamental por una parte. Semejante legitimidad les permite además a las OCI mostrarles a sus membresías que han respetado su misión como así también los objetivos para los cuales la membresía hizo donaciones importantes a las OCI.

Las formas de poder de las OCI



Así, las relaciones de partenariatado en el marco de la cooperación internacional constituyen no sólo un espacio de negociación de poderes entre los actores del Norte y del Sur, sino además un espacio de consulta e intercambio de poderes. En efecto, la capacidad de respuesta de las ONG a las necesidades de los grupos de base descansa entre otros sobre los recursos críticos de las OCI de la misma manera que la legitimidad de las OCI ante la ACIDI y su membresía descansa en el éxito de las ONG para alcanzar las poblaciones menos favorecidas.

A manera de conclusión

Las relaciones de partenariado en el marco de la cooperación internacional son, aún hoy, un fenómeno poco conocido y poco estudiado. Varios autores se abocaron a la problemática del desarrollo, otros al papel de los múltiples actores del Norte y del Sur e incluso a los riesgos de la cooperación internacional como instrumento de integración económica en un contexto de globalización. Desde una perspectiva crítica, esos estudios destacan que las relaciones en el marco de la cooperación internacional han vehiculado siempre la desigualdad del poder entre el Norte y el Sur. Sin embargo, que sepamos, no existen estudios sobre las relaciones construidas por los actores del Norte y del Sur. Nosotros alegamos que, teniendo en cuenta las experiencias de los actores del Norte y del Sur, podemos entender no sólo cómo construyen sus relaciones de partenariado, sino también cuáles son los compromisos que les permiten construir un partenariado en un contexto de relaciones de poder desiguales.

Nuestro objetivo ha sido pues estudiar la manera en que los actores del Norte y del Sur construyen sus relaciones de partenariado en el marco de la cooperación internacional. Para ello, hemos privilegiado un enfoque institucional de las relaciones interorganizacionales. Concretamente, nos hemos entrevistado con representantes de dos organizaciones de cooperación internacional (OCI) en Québec, y de cinco de las organizaciones no gubernamentales (ONG) contrapartes en Guatemala. A partir de sus experiencias, hemos identificado un modelo emergente de partenariado en el sector de la cooperación internacional.

Primeramente, los partenariados Norte-Sur no están sostenidos por partes que gozan de igual peso. Los diferentes tipos de poder que poseen y utilizan los actores del Norte y del Sur en el marco de relaciones de cooperación internacional reflejan, sin equívoco, el contexto Norte-Sur en el seno de las relaciones de

partenariado. Sin embargo, no se trata necesariamente de una relación de dominación contrariamente a lo que sostienen ciertos autores. Se trata de un intercambio y de una negociación de poderes. Hemos comprobado una diferencia importante en las estrategias de los actores según se trate de una relación de corto plazo o de largo plazo.

En efecto, hemos comprobado que los actores del Norte utilizan cuatro estrategias diferentes en la construcción de sus relaciones. A corto plazo, las OCI utilizan la imposición de políticas y objetivos, en tanto que a largo plazo, las OCI utilizan estrategias tales como la adecuación de las políticas de desarrollo, la aceptación de las propuestas, incluso de los objetivos de los contrapartes del Sur, y la negociación. Las ONG, por su parte, también utilizan cuatro estrategias: “jugar el juego” en el corto plazo, o a largo plazo proponer programas y objetivos, seleccionar contrapartes y negociar. Se comprueba que las estrategias de largo plazo de las OCI, intentan efectivamente compartir, inclusive diluir, sus poderes ante las ONG. Mientras que las ONG, por su parte buscan reafirmar su experiencia ante las OCI.

Por una parte, la dinámica de los actores en el seno de las relaciones muestra que ellos logran no sólo crear un espacio de negociación, sino también crear un espacio de intercambio donde se adaptan y se comparten los recursos con la finalidad de alcanzar los objetivos comunes a largo plazo. Por otra parte, el análisis de los partenariatados Norte-Sur a la luz de la teoría interorganizacional nos permitió aprehender la dinámica de los actores en el seno mismo de las relaciones Norte-Sur. Contrariamente a la representación tradicional que se tiene de los actores del Sur como dominados, comprobamos que éstos han desarrollado no sólo una sino varias estrategias relacionales con los contrapartes del Norte. Además en el marco de una relación partenarial los actores del Sur se abrieron un espacio en la mesa de negociaciones a fin de hacer valer, ante las OCI, la experiencia desarrollada en el transcurso de los años, sus perspectivas de desarrollo y la capacidad de llegar a las

poblaciones meta, un poder que ellos utilizan para negociar y presentar propuestas.

Finalmente, los actores del Norte que eran los « donantes », y los actores del Sur que eran los « beneficiarios » en los años 1960 construyeron diferentes tipos de relaciones con el correr de los años hasta lograr hoy una relación sobre la base de un nuevo compromiso, la consulta y la negociación entre contrapartes, siempre con poder desigual, pero en diálogo.

Bibliografía

Arellano-López, Sonia et James Petras. 1998. « L'aide ambiguë des ONG, le cas de Bolivie : un point de vue latino-américain ». In *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires?*, Centre Tricontinental, p. 87-107. France : L'Harmattan.

Barrat-Brown, Michael et Sophie Adam. 1999. « Le commerce équitable dans les échanges Nord-Sud ». In *L'économie sociale au Nord et au Sud*, de Jacques Defourny, Patrick Develtere et Bénédicte Fonteneau (éds.), p. 105-122. Bruxelles : DeBoeck Université.

Baylosis, Rafael G. 1998. « Les ONG partenaires dans le développement ou instruments du néo-colonialisme ? Un point de vue asiatique ». In *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires?*, Centre Tricontinental, p. 77-86. France : L'Harmattan.

Bélanger, Paul R. et Benoît Lévesque. 1992. « Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise : des classiques aux 'néo-classiques' », in *Cahiers de recherche sociologique*, nos 18-19, p. 55-92

Bhattachan, Krishna B. 2000. « NGOs and INGOs in Nepal : reality and Myth ». In *Learning NGOs and the dynamics of development partnership*, de Farhad Hossain, Marko Ulvila et Ware Newaz (eds), p. 269-280. Dhaka (Bangladesh) : Ahsania Books.

CETRI (Centre Tricontinental). 1998. *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires ?* Paris : L'Harmattan, 194 p.

Chavagneux, Christian. 2000. « Le FMI et la Banque Mondiale tentés par la politique », *Esprit, La nouvelle question Nord-Sud*, no 264 (juin), pp. 101-113.

Defourny, Jacques et Patrick Develtere. 1999. "Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud", in Defourny *et alii*, *L'économie sociale au Nord et au Sud*, pp. 25-56. Bruxelles : DeBoeck Université.

Defourny, Jacques, Patrick Develtere et Bénédicte Fonteneau (éds.). 1999. *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Paris/Bruxelles : DeBoeck Université, 278 p.

Edwards, Michael et Gita Sen. 2000. "NGOs, social change and the transformation of human relationship: a 21st-century agenda", in *Third World Quarterly*, vol. 21, no 4, pp. 605-616.

Edwards, Michael et David Hulme (eds.). 1992. *Making a Difference. NGOs and development in a changing world*. Londres : Earthscan, 240 p.

Edwards, Michael et David Hulme (eds.). 1996. *Beyond the Magic Bullet. NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World*. Connecticut : Kumarian Press, 285 p.

Favreau, Louis. 1996. Mouvements sociaux, travail social et économie solidaire face à la crise de l'emploi et de l'État providence», dans *Société civile, État et Économie plurielle*, sous la dir. de Bernard Eme et al, p. 123-146. Québec : CRISES-UQAM et CRIDA-LSCI.

Favreau, Louis et Lucie Fréchette. 2002. *Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale*. Ste.-Foy (Québec) : Presses de l'Université du Québec, Coll. Pratiques et Politiques Sociales et Économiques, 286 p.

Favreau, Louis. 2000c. « L'économie sociale au Nord et au Sud : Pistes de réflexion pour une politique de recherche en développement internationale au Canada », Document à l'intention du CRDI. Université du Québec à Hull, Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC), janvier, 2000, 91 p.

Fowler, Alan. 2002. "Beyond partnership: Getting real about NGO relationships in the aid system", in *The Earthscan reader on NGO Management*, sous la dir. Edwards, Michael et Alan Fowler, pp. 241-255. Londres: Earthscan Publications.

Guichaoua, André. 1997. "L'évolution du "marché du développement" et la restauration des organismes de coopération", *Revue Tiers Monde*, no 151 (Juillet-septembre), 491-517.

Hardy, Cynthia and Nelson Phillips. 1998. « Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain », *Organization Science*, vol. 9, no 2 (march-avril), pp. 217-230.

Hately, Lynne. 1997. "The power of partnership", in *Between rhetoric and reality : Essays on partnership in development*, Lynne Hately et Kamal Malhotra, pp. 3-35. Ottawa: North-South Institute/Renouf Publishing.

Hollingsworth, Roger et Robert Boyer. 1997. « Coordination of economic actors and social systems of production ». Chap. In *Contemporary capitalism. The embeddedness of institutions*, p. 1-47. Cambridge: Cambridge University Press.

Hulme, David et Michael Edwards (dirs.). 1997. *NGOs, States and Donors. Too close for confort?*. New York, St.Martin's Press, 309 p.

Korten. David. 1990. *Getting to the 21st century: voluntary action and the global agenda*. West Hartford, Kumarian Press, 253 p

Loizides, Stelios. 1995. *Corporate involvement in community economic development: options, benefits and key success factors*. Ottawa: Conference Board of Canada, 19 p.

Malhotra, Kamal. 1997. « "Something nothing" words: Lessons in partnership from Southern experience », in *Between rhetoric and reality : Essays on partnership in development*, Lynne Hately et Kamal Malhotra, pp. 37-56. Ottawa: North-South Institute/Renouf Publishing.

Mehmet, Ozay. 1999. *Westernaizing the Third World. The Eurocentricity of Economic Development Theories*, 2^e éd. Londres : Routledge, 210 p.

Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman. 1994. *An expanded Sourcebook. Qualitative Data Analysis (2^e. Éd.)*. Thousand Oaks (Calif.) : Sage Publications, 338 p.

Muller, Jean-Daniel. 1989. Les ONG ambiguës. Aides aux États, aides aux populations ?. Paris : L'Harmattan, 250 p.

Navarro-Flores, Olga (2001). *Vers une approche institutionnelle des relations de partenariat Nord-Sud*. Rapport théorique, PhD en administration – UQAM (juin 2001) non publié, 135 p.

Ortiz Roca, Humberto. 2001. « Estado y economía solidaria. Hacia un nuevo orden latinoamericano y mundial ». In *Coexistence humaine et développement durable. Actes du congrès mondial* (Montréal, juillet 2000), sous la dir. de Venant Cauchy, Michel Cauchy et Corinne Gendron. P. 246-254. Montréal: Éditions Montmorency.

Peterson, George E et Dana R Sundblad. 1994. Conference Board. Corporations as partners in strengthening urban communities: a research report. New York: Conference Board, 44 p.

Petrella, Ricardo. 1989. «La mondialisation de la technologie et de l'économie », dans *Futuribles*, no. 135, (septembre), p. 3-25.

Phillips, Nelson, Thomas B. Lawrence et Cynthia Hardy. 2000. «Interorganizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields», *Journal of Management Studies*, vol. 37, no 1 (janvier), 23-43.

Sagasti, Francisco et Gonzalo Alcalde. 1999. Development Cooperation in a Fractured Global Order. An Arduous Transition. Ottawa, International Development Research Centre, 197 p.

Smillie, Ian. 1995. The Alms Bazaar. Altruism under fire – non profit organizations and international development. Ottawa, International Development Research Centre, 286 p.

Smillie, Ian. 1996. « Painting Canadian Roses Red ». In *Beyond the Magic Bullet. NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World*, Michael Edwards et David Hulme (eds.), p. 187-197. Connecticut : Kumarian Press.

Smillie, Ian. 1991. *Le temps est venu de promouvoir de nouvelles formes de coopération entre les ONG et l'ACDI*. Ottawa: Conseil Canadien pour la Coopération Internationale, 63 p.

Suchman, Mark C. 1995. « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », dans *Academy of management review*, Vol. 20, no 3, (juillet), pp. 571-610.

Vaillancourt, Yves. 1996. « Sortir de l'alternative entre privatisation et étatisation dans la santé et les services sociaux », dans *Société civile, État et Économie plurielle*, sous la dir. de Bernard Eme et al, p. 147-224. Québec : CRISES-UQAM et CRIDA-LSCI.

Valladao, Alfredo. 1994. Les mutations de l'ordre mondial. Géopolitique des grandes puissances 1980-1994. Paris, La Découverte/Les dossiers de l'État du Monde, 205 p.

Vakil, Anna. 1997. « Confronting the classification problem : Toward a taxonomy of NGOs », *World Development*, vol. 25, no 12, pp. 2057-2070.