



La asociación en la práctica: cómo cuidar y gestionar eficazmente una asociación

Cuidar una asociación con intencionalidad y conciencia, así como con curiosidad y respeto por el otro, puede ayudar a garantizar que los proyectos se ejecuten sin dificultades y que la labor de cada socio surta los mejores efectos posibles. Además de los proyectos, las asociaciones eficaces favorecen el aprendizaje y el crecimiento mutuo y brindan oportunidades para la ampliación a escala, la promoción y el establecimiento de redes más eficaces. A continuación, se exponen algunas sugerencias e instrumentos útiles para cada una de las siguientes etapas de una asociación, destinadas tanto al personal de gestión como al personal operativo que desee administrar eficazmente una asociación.



PUESTA EN MARCHA DE LA ASOCIACIÓN

No hay una manera normalizada de iniciar una asociación, pero las asociaciones más exitosas planifican desde el comienzo los cuidados necesarios para mantener su buen funcionamiento. La manera de iniciar una asociación sienta las pautas.

Preguntas clave al momento de poner en marcha una asociación:

- ¿Por qué los socios están interesados en trabajar juntos?
- ¿Quién inicia la asociación?
- ¿Cómo se establecen los términos de la asociación?
- ¿Existen directrices específicas para la relación, conforme a lo estipulado en el proyecto o por el donante?

A medida que se establece la asociación es importante:

- Considerar qué tipo de asociación se está creando (funcional, ejecutora u organizacional).
- Analizar con qué tipo de institución se está asociando (laica o religiosa sin fines de lucro, gubernamental, empresarial/con fines de lucro).
- Reflexionar sobre quién es usted como representante de CRS y quién es CRS desde el punto de vista institucional en esta relación y este contexto.
- Dedicar tiempo a analizar quién es su socio y sobre todo comprender sus valores, su labor, sus prioridades e incentivos, así como su historia, su personal directivo y su estructura.
- Discutir juntos qué harán los socios y de qué manera, para velar por que su asociación sea saludable y esté bien afianzada.
- Analizar si existen requisitos adicionales específicos de donante o del contexto que también puedan afectar a las funciones y las responsabilidades de los socios. A veces los requisitos de los donantes afectan enormemente a la manera en que deseamos manejar nuestras relaciones.

Entre las herramientas y los recursos útiles para esta fase se encuentran los siguientes:

- [Memorándum de entendimiento:](#)
- [Términos de referencia del Foro de dirigentes](#)
- [Typology of Relationships](#)
- [CAFE: Marco de Alineación del Consorcio para la Excelencia](#)
- [Modelo de descripción de puesto de asociación y fortalecimiento de capacidades](#)



CONTACTOS FRECUENTES Y CONSTANTES

Una interacción frecuente puede ayudar a los socios a mantenerse al tanto de la labor, las prioridades, las inquietudes y los éxitos del otro. Hablarse, enviarse correos electrónicos o reunirse periódicamente ayuda a construir una relación entre los socios y a detectar los problemas antes de que empeoren. La frecuencia con la que habla con sus socios depende de las personas, la labor que estén realizando juntas y su contexto organizacional o cultural. Sin embargo, es importante que todos los socios se planteen qué tipo de comunicación habitual sería la mejor para todas las partes y determinen los medios para lograrla.

Preguntas clave en esta etapa:

- ¿Cuándo tiene que ponerse en contacto?
- ¿Cómo lleva a cabo las interacciones periódicas?
- ¿Qué herramientas contribuyen a la interacción periódica?

Para sacar el mayor provecho de las interacciones en la relación:

- Analizar y determinar los medios de comunicación adecuados para cada socio y cada asociación. ¿El teléfono? ¿Personalmente? ¿Por correo electrónico? ¿Por Skype?
- Determinar con quién ha de comunicarse en la organización socia. ¿De director a director? ¿De un miembro del personal de programas a un colega homólogo?
- Determinar con qué frecuencia se contactarán las organizaciones. ¿Mensualmente? ¿Semanalmente? ¿Diariamente?
- Perseverar. Tomarse el tiempo y mantenerse por el buen camino a través de interacciones constituye una parte importante de la gestión eficaz de las relaciones.

Entre las herramientas y los recursos útiles para esta fase se encuentran los siguientes:

- [Principios de las asociaciones](#)



INTERACCIONES PERIÓDICAS MÁS FORMALES

Mantener contactos periódicos ayuda a los socios a cuidar la relación. Estas interacciones periódicas suelen ser más que un simple “hola”, pero menos que una evaluación formal de la asociación. Pueden resultar muy útiles para abordar temas conjuntos y cualquier problema que surja y pueden ayudar a profundizar los conocimientos sobre el otro y la apreciación por el otro. Este tipo de interacción debería tener lugar durante el marco cronológico de un proyecto o de una programación que los socios están emprendiendo juntos e implicará la organización de una reunión o de un evento programado.

Preguntas clave en esta etapa:

- ¿Cuál es el objetivo de las reuniones en general y cuál es la intención de cada ocasión concreta reunidos?
- ¿Cuándo será el mejor momento para organizar reuniones periódicas?
- ¿Quién debería asistir a dichas reuniones?
- ¿Dónde se celebrarán?
- ¿De qué manera se vinculan esas reuniones con los proyectos en los que trabajan los socios y cómo se puede incluir tiempo para hacer un seguimiento de la propia asociación?

Para garantizar interacciones periódicas eficaces:

- Determinar entre socios el tipo de interacción que mejor se ajuste a las necesidades de todos, por ejemplo, reuniones periódicas, visitas formales, llamada programada, etc.
- Determinar quién es la persona responsable de las interacciones y garantizar que cada uno disponga de tiempo y pueda comprometerse a asistir, dirigir y contribuir a esas interacciones conforme a lo convenido.
- Mantener todo compromiso contraído durante las interacciones y en el período comprendido entre ellas.
- Dedicar tiempo al mantenimiento de la relación y no únicamente al mantenimiento del proyecto.
- Evaluar la evolución de las interacciones y ajustarlas conforme sea necesario.



SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN MÁS FORMALES DE LA ASOCIACIÓN

A medida que se profundiza la asociación y su labor puede resultar útil realizar una evaluación y un seguimiento más intencional y más formal de la asociación, a fin de sacar a relucir cualquier tema que haya surgido, pero que los socios no se hayan atrevido a plantear directamente o que no se haya podido abordar en las reuniones periódicas y para determinar la manera en que los socios pueden actuar para fortalecer aún más la asociación. El seguimiento y la evaluación contribuyen a la capacidad de los socios de aprender sobre los éxitos de sus asociaciones, a fin de transmitir los buenos resultados y las lecciones aprendidas tanto dentro como fuera de la institución, en particular a los donantes. La evaluación y el seguimiento más formal de una asociación pueden llevarse a cabo en cualquier momento. Sin embargo, suele ser más útil cuando se realizan anualmente.

Preguntas clave en esta etapa:

- ¿Con qué frecuencia deben y pueden los socios comprometerse a hacer un seguimiento y a evaluar el funcionamiento de su asociación?
- ¿Quién, de ambas partes, debería dirigir ese proceso de seguimiento?
- ¿Qué herramienta utilizarán los socios para hacer el seguimiento?
- ¿Cuál es el plan de seguimiento de los resultados de este proceso?

Para garantizar el seguimiento y la evaluación eficaces de la asociación:

- Hay que tener claro por qué los socios están interesados en hacer un seguimiento. Hacer un seguimiento solo para marcar una casilla no arrojará resultados significativos. Ahora bien, llevar a cabo ese proceso con el objetivo de reforzar una relación y determinar los ámbitos de mejora puede ser muy útil.
- Familiarizarse con la herramienta que los equipos planean utilizar, como la Partnership Scorecard (Tarjeta de puntuación para las asociaciones) de CRS. Si no se siente cómodo utilizando la herramienta, solicite el apoyo de sus colegas o del equipo de asociación y fortalecimiento de las capacidades para aprender a utilizarla.
- Contar con un plan para analizar los resultados y responder a ellos.
- Hacer un seguimiento. Asegúrese de que se hayan abordado las cuestiones que se plantearon durante el proceso de seguimiento, ya sea en la etapa de reflexión formal o en otras interacciones menos formales con el socio.

Una herramienta clave que puede ayudar en esta fase de la asociación es:

- [Partnership Scorecard](#)



REFLEXIÓN MÁS PROFUNDA

La reflexión más profunda va más allá de los contactos diarios, las reuniones mensuales o incluso el seguimiento anual de la asociación y ocurre cuando los socios quieren hacer una pausa deliberada para contemplar más detenidamente su relación y evaluar su funcionamiento y las posibilidades de mejora. El tiempo dedicado a la reflexión formal puede utilizarse en la fase de puesta en marcha de una asociación, para analizar más en detalle la identidad, los valores y la labor de cada socio y puede ser una manera muy útil de hacer que la asociación comience bien. Puede usarse también más adelante en la relación para tomar distancia y observar la relación desde un punto de vista más amplio y ver qué se está haciendo bien y qué puede fortalecerse. La reflexión más profunda también puede hacerse cuando una asociación enfrenta dificultades, tomando un tiempo estructurado para escucharse mutuamente y solucionar los problemas juntos.

Preguntas clave en esta etapa:

- ¿Por qué estamos haciendo esta reflexión en este momento?
- ¿Con qué frecuencia deberíamos realizar una reflexión?
- ¿Cuánto tiempo debería tomar la reflexión y qué forma debería adoptar?
- ¿Quién debería facilitar el proceso de reflexión?
- ¿Están ambos socios comprometidos a escucharse atentamente y a invertir en la relación?

Para garantizar que el proceso de reflexión sea útil para todos los socios:

- Hay que establecer claramente desde el principio el propósito de la reflexión. ¿Se hace únicamente para que la asociación comience bien? ¿Se realiza para volver a encauzar el rumbo de una asociación que enfrenta dificultades?
- Es preciso conseguir un facilitador con experiencia. A veces puede resultar útil que un tercero facilite la reflexión, en particular si la asociación está pasando por momentos difíciles. Sin embargo, independientemente de quién la facilite, es fundamental que la persona conozca adecuadamente los antecedentes de ambos socios, la historia de la relación y los problemas actuales que ambos están experimentando y que sea un facilitador capacitado con experiencia en procesos similares.
- Planificar de antemano con los dirigentes del programa de país la manera en que el equipo responderá a los resultados de la reflexión.

- Hacer un seguimiento. Una buena reflexión dedicará bastante tiempo a la planificación de acciones y al establecimiento de las siguientes etapas. Asegúrese de que no se omitan estos aspectos y de que el compromiso de hacer funcionar la asociación siga adelante.

Una herramienta clave que puede ayudar en esta fase de la asociación es:

- Reflexión de la asociación

NOTA ADICIONAL: en toda relación hay momentos en que la comunicación se interrumpe. Cuando estime que su asociación está en crisis, consulte la siguiente guía para obtener más sugerencias sobre cómo volver a encauzarla: [Emergencia en las relaciones](#)



**Asociación y Fortalecimiento
de Capacidades**