



CARE COLOMBIA

Estrategia de Asocio con Enfoque de Localización.

7 de abril de 2025

ÍNDICE

	Pag
3 ➤ Resumen ejecutivo	3
2 ➤ Introducción	4
3 ➤ 1. Marco estratégico y conceptual del trabajo en asocio	9
▶ a. Contexto y propósito del documento	9
▶ b. Alineación con la estrategia programática 2023 – 2027	11
▶ c. Principios y estándares fundamentales para el trabajo en asocio	14
4 ➤ 2. Mapeo y tipología de Actores	18
▶ a. Tipología de relaciones	18
▶ b. Tipología de organizaciones e instituciones con las que trabaja CARE	22
5 ➤ 3. Hoja de Ruta de Asociación con enfoque de localización	24
▶ a. Fase 1 - Construyendo los socios (alcance y construcción)	24
▶ b. Fase 2 - Manejo y mantenimiento de los socios	27
▶ c. Fase 3 - Dinamizando los socios (revisando y reorientando)	32
▶ d. Fase 4 – Midiendo el avance y renegociando para relaciones de socio sostenible	35
6 ➤ 4. Indicadores	38
▶ a. Indicadores de seguimiento de la estrategia	38
▶ b. Métodos de monitoreo y evaluación de las relaciones de asociación	42
7 ➤ Anexos	44

RESUMEN EJECUTIVO

La Estrategia de Asocio con enfoque de localización de CARE Colombia surge como una respuesta estratégica a los profundos desafíos que enfrenta el país: la persistencia del conflicto armado, la crisis migratoria venezolana, las desigualdades territoriales y la transformación del panorama humanitario y de desarrollo. En este contexto complejo, CARE Colombia asume un rol facilitador para potenciar el liderazgo local y construir relaciones de asocio más horizontales, sostenibles y transformadoras.

CARE Colombia promueve una visión de liderazgo localizado que pone en el centro a las mujeres, niñas y comunidades tradicionalmente excluidas. Esta visión trasciende la simple transferencia de recursos y se basa en la redistribución del poder, el fortalecimiento de capacidades, la articulación en redes, y la co-creación de soluciones duraderas desde el territorio. El liderazgo local es entendido como un pilar estructural que guía tanto la programación humanitaria como el desarrollo a largo plazo.

La estrategia se articula en torno a siete principios rectores: igualdad de género, transparencia y confianza, copropiedad, rendición mutua de cuentas, complementariedad, gestión compartida del riesgo y aprendizaje continuo. Estos principios se operacionalizan a través de cinco estándares institucionales que permiten monitorear y evaluar la calidad de los socios: copropiedad, gestión compartida del riesgo, cumplimiento

colaborativo, inversión adecuada y aprendizaje intencional.

Para garantizar una implementación efectiva, la estrategia propone una hoja de ruta basada en el ciclo de vida del asocio, estructurada en cuatro fases:

1. Construcción de relaciones, con herramientas para mapear actores, analizar alineamientos estratégicos y adaptar procesos administrativos.

2. Gestión y mantenimiento, a través de procesos formales de colaboración, fortalecimiento institucional, y construcción de redes territoriales.

3. Dinamización del asocio, mediante cambios en la cultura organizacional, gobernanza compartida y relaciones horizontales.

4. Evaluación y sostenibilidad, con mecanismos para institucionalizar aprendizajes, monitorear indicadores de calidad y gestionar riesgos de manera compartida.

Finalmente, la estrategia integra un sistema robusto de monitoreo y evaluación, que combina indicadores cuantitativos (presupuesto canalizado, número de socios involucrados) y cualitativos (percepción de equidad, transparencia, liderazgo y aprendizaje), así como herramientas participativas para valorar el vínculo y la experiencia vivida por los socios.

INTRODUCCIÓN

CARE trabaja por un mundo de esperanza, justicia social y dignidad, donde la pobreza sea cosa del pasado y todas las personas vivan con seguridad y plenitud. En el centro de sus acciones, pone a mujeres y niñas, comprendiendo que no es posible erradicar la pobreza sin garantizar la igualdad de derechos y oportunidades para todas las personas. Con más de 60 años de trabajo, CARE ha fortalecido su compromiso con el desarrollo sostenible a través de alianzas estratégicas que impulsan soluciones duraderas frente a la pobreza y la exclusión social. Cree que la colaboración es clave para lograr un impacto significativo, por eso aspira a ser un socio confiable para organizaciones de la sociedad civil, movimientos sociales, el sector privado, la academia y otros actores que comparten nuestra visión.

CARE ha estado presente en Colombia desde 2018 a través de socios locales. En 2019 CARE estableció presencia física en el país debido a la superposición de crisis en Colombia, como las consecuencias del conflicto armado interno y los impactos de la crisis migratoria venezolana. Su forma de trabajar se basa en valores de justicia, equidad y corresponsabilidad, guiando así nuestra acción en contextos diversos, siempre en diálogo con quienes son protagonistas de su propio desarrollo.

Esta visión cobra vida a través del trabajo en asocio, que constituye una pieza clave de su estrategia institucional. Enfoque de Liderazgo Localizado en CARE CARE se posiciona como facilitador y catalizador de procesos liderados localmente, lo que implica no solo colaborar con otros, sino también

fortalecer el liderazgo, las capacidades y la autonomía de actores locales. Este enfoque busca redistribuir el poder en la cooperación, avanzar hacia relaciones más equitativas, y asegurar una apropiación genuina de los resultados. La estrategia de asocio de CARE favorece así la construcción de alianzas estratégicas con un enfoque colaborativo, transformador y centrado en el liderazgo local como pilar esencial del cambio sostenible.

Para CARE, el liderazgo localizado es un enfoque holístico que promueve acciones sostenibles de desarrollo y asistencia humanitaria, lideradas y sostenidas por actores dentro de las comunidades y países. Este enfoque va más allá de establecer alianzas, firmar convenios y transferir recursos a organizaciones locales dentro de un marco de financiamiento específico. A través de proyectos y programas, busca contribuir a fortalecer la voz y el liderazgo local de las personas, comunidades y organizaciones socias, aumentar sus capacidades para posicionar sus intereses y prioridades, y fomentar relaciones y redes locales y globales duraderas que trasciendan la temporalidad de un proyecto.

El modelo de localización de CARE combina principios de desarrollo liderado localmente con los de diversidad, equidad, inclusión y accesibilidad, y pone énfasis en trasladar el poder al nivel local (power shift). Intencionalmente, sitúa a las mujeres, niñas y comunidades en condición de exclusión en el centro de todos los esfuerzos para garantizar que sus voces lideren y den forma a las soluciones de desarrollo y respuestas humanitarias.

Pilares Liderazgo Localizado para CARE

1

**Asocios
equitativos,
inclusivos y
duraderos**

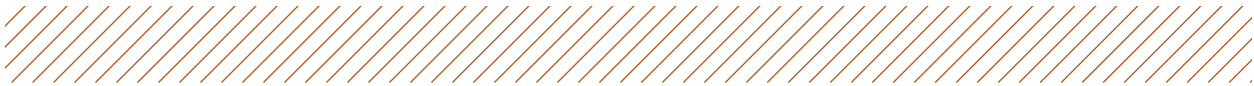
CARE entiende que las asociaciones son relaciones decididas basadas en la confianza mutua, la igualdad y el aprendizaje, con una visión acordada, una responsabilidad clara para todas las partes y que involucran las fortalezas complementarias de los actores involucrados para colaborar en objetivos, desafíos u oportunidades específicos de maneras que logren mayores impactos que podrían lograr solos.

Además, explora la dinámica de las relaciones entre CARE y sus socios locales, la calidad de las mismas y el involucramiento de los socios en las diferentes etapas del ciclo de vida del proyecto.

El marco de Asocios Globales y Movimientos Sociales de CARE Internacional establece 5 estándares, comprendidos como las acciones y conductas en que se fundamentan relaciones de la organización con otros actores, las cuales deben ser equitativas, colaborativas y abordar sistemáticamente las desigualdades de poder. Estos estándares se incorporan y evalúan desde las fases iniciales del asocio, los cuales se basan en el entendimiento mutuo y el respeto; para este propósito, deben ser recíprocos, respetuosos de la autonomía institucional y abiertos a las diferencias, enfocados en reducir esfuerzos innecesarios y la promoción del manejo adecuado de recursos.

El cumplimiento de los 5 estándares de asocio se mide y evalúa a través de 8 indicadores. Su cumplimiento se evalúa a través de la autoevaluación, encuestas de percepción a los socios y el uso de los sistemas de información de CARE (por ejemplo, PIIRS).





2

Toma de decisión y liderazgo de organizaciones y comunidades locales

CARE busca comprender, reconocer y gestionar de manera proactiva el desequilibrio de poder que existe cuando una organización como CARE trabaja con organizaciones más pequeñas. Es necesario garantizar que los programas se construyan en torno al conocimiento, las perspectivas y la experiencia local y no refuercen ni exacerbén las dinámicas de poder local inequitativas.

CARE aprovecha una variedad de enfoques programáticos y prácticas participativas e inclusivas para elevar la voz local y

transferir el poder (shift power) hacia los actores locales, como:

- Social Accountability and Analysis (SAA):** Procesos liderados por la comunidad para abordar las normas sociales y las estructuras de poder

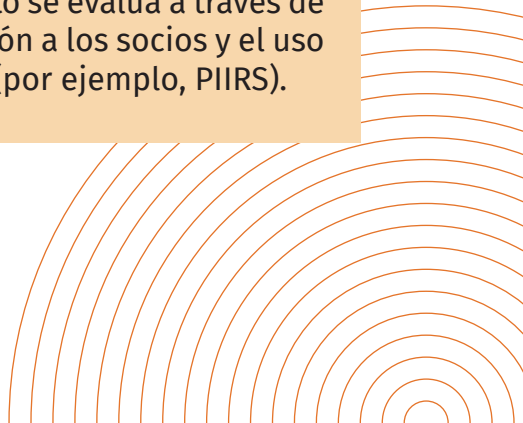
- Community Score Card (CSC):** Mecanismos de retroalimentación y responsabilidad social

- Constituent Voice (CV):** Campañas de escucha y basar los programas en el conocimiento local

- Women Lead in Emergencies (WLIE):** Seguimiento, evaluación y aprendizaje dirigidos localmente proyecto.

El marco de Asocios Globales y Movimientos Sociales de CARE Internacional establece 5 estándares, comprendidos como las acciones y conductas en que se fundamentan relaciones de la organización con otros actores, las cuales deben ser equitativas, colaborativas y abordar sistemáticamente las desigualdades de poder. Estos estándares se incorporan y evalúan desde las fases iniciales del asocio, los cuales se basan en el entendimiento mutuo y el respeto; para este propósito, deben ser recíprocos, respetuosos de la autonomía institucional y abiertos a las diferencias, enfocados en reducir esfuerzos innecesarios y la promoción del manejo adecuado de recursos.

El cumplimiento de los 5 estándares de asocio se mide y evalúa a través de 8 indicadores. Su cumplimiento se evalúa a través de la autoevaluación, encuestas de percepción a los socios y el uso de los sistemas de información de CARE (por ejemplo, PIIRS).



3

Articulación en redes para la acción colectiva

CARE reconoce que el cambio social sostenible solo se puede lograr mediante los esfuerzos colectivos de personas, organizaciones e instituciones. A lo largo de sus 77 años, CARE ha cultivado una red de empresas sociales locales, organizaciones de la sociedad civil, movimientos sociales, socios del sector privado, grupos de defensa y líderes locales y agentes de cambio que operan en más de 100 países.

Al convocar redes de actores locales (covening power), CARE puede apoyarlos para ampliar lo que funciona, ampliar el alcance y escalar el impacto (ver rutas de escalamiento de CARE) de los enfoques liderados localmente, catalizar esfuerzos colectivos y fomentar el fortalecimiento de capacidades que se producen a través de la construcción de relaciones, el aprendizaje conjunto y el intercambio de conocimiento.

4

Influencia de redes globales

Una de nuestras ventajas comparativas y valor agregado para muchos socios locales es nuestra capacidad de aprovechar nuestro papel global para escalar su impacto e influencia. Esto significa que aprovechamos nuestra influencia y redes para apoyar a los actores locales a conectarse con partes interesadas, movimientos, redes, investigadores, socios y financiadores globales para:

- Acceder a recursos, conocimientos y experiencia,
- Escalar enfoque y expandir operaciones para ampliar su alcance e impacto, y Participar como socios activos y visibles a nivel nacional, regional y global para dar forma a las políticas y la financiación.





5

Modelos Operativos y Enfoques Programáticos localizados

CARE ha experimentado y ampliado una variedad de modelos operativos y programáticos que elevan y apoyan el liderazgo local. En algunos casos, fortalecemos las estructuras fundamentales (como grupos de ahorro, colectivos, comités de desarrollo y empresas sociales) para obtener capital social y financiero y voz para las mujeres, las niñas y las comunidades marginadas, para que puedan dar forma y liderar sus propios futuros de desarrollo. En otros, exploramos modelos operativos que hacen la transición del liderazgo y la propiedad del desarrollo y la respuesta humanitaria a las organizaciones locales y las oficinas de CARE.

Algunos ejemplos de estos modelos operativos incluyen:

- Transición de un modelo de OP tradicional a una entidad autónoma dirigida localmente, fundaciones dirigidas localmente, afiliadas de CARE, miembros independientes y, en algunos casos, organizaciones completamente separadas. Este modelo permite a las OP crecer y evolucionar independientemente de CARE, al mismo tiempo que se benefician de la red global de experiencia, relaciones y recursos de la Confederación CARE.

- CARE ha creado la cartera global de empresas sociales lideradas localmente más grande del mundo, a través del Programa CARE Social Ventures. Durante los últimos 30 años, CARE ha impulsado con éxito 30 empresas sociales locales, autosostenibles y con fines de lucro que han generado más de 100 millones de dólares en valor a partir de adquisiciones, han creado más de mil millones de dólares en activos y han impactado a 2 millones de personas. Estas empresas sociales locales también se benefician de permanecer conectadas globalmente a través de la Confederación CARE, que les ha ayudado a acceder a capital,

tutoría, financiadores, socios y redes que les permiten prosperar. Desde 1991, el programa Village Savings and Loan Association (VSLA) de CARE ha ayudado a convertir la ambición y la autodeterminación de las mujeres en una fuente de poder económico y cambio. Si bien los VSLA varían de región a región, el modelo ha ayudado a más de 17 millones de personas (la gran mayoría de las cuales son mujeres) a unirse a grupos de ahorro y ha hecho que más de 330.000 grupos ahorren \$600 millones al año y tengan tasas de pago de préstamos de casi el 99%.



I.MARCO ESTRATÉGICO

a.Contexto y propósito del documento

► Contexto y desafíos del sector

El sector humanitario y de desarrollo atraviesa una transformación profunda, impulsada por crisis globales como las migraciones forzadas, el cambio climático y los conflictos prolongados, que han revertido avances en la reducción de la pobreza y ampliado la brecha para alcanzar los ODS. En Colombia, estos desafíos globales se entrelazan con dinámicas propias como el conflicto armado interno y la crisis migratoria. Para 2025, más de 7 millones de personas son considerados como desplazados internos por la permanencia de un conflicto armado no internacional de más de seis décadas, 3 millones de refugiados y migrantes de Venezuela, y más de 500.000 colombianos retornados.

La pobreza se concentra cada vez más en países de ingresos medios como Colombia, donde las brechas territoriales siguen siendo marcadas: en regiones como La Guajira o el Chocó, la pobreza multidimensional supera el 30 %, y la pobreza monetaria el 60% evidenciando la necesidad de

respuestas adaptadas a realidades profundamente desiguales. En este contexto, la cooperación internacional enfrenta el reto de coordinar con instituciones locales que presentan capacidades dispares, y de canalizar recursos de manera eficiente en territorios afectados por conflictos armados activos o presencia de economías ilegales. A la vez, el espacio de acción de las ONG internacionales se contrae también en el país: emergen actores locales e híbridos —como organizaciones comunitarias, emprendimientos sociales y plataformas digitales ciudadanas— que reclaman mayor protagonismo y legitimidad.



ACNUR, Años de avances en la protección e integración de las personas desplazadas en Colombia están en riesgo, declaración de prensa. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Pobreza multidimensional, cifras de 2024, publicados en abril de 2025, <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-multidimensional>.

En este contexto, se cuestionan las estructuras tradicionales de poder en la cooperación internacional. ONG Internacionales como CARE, han sido interpeladas por reproducir lógicas jerárquicas que, en algunos casos, limitan el liderazgo de las comunidades. En Colombia, este debate es cada vez más visible, especialmente en zonas rurales donde los liderazgos comunitarios reclaman una participación directa en la definición de prioridades y metodologías. Este momento abre oportunidades para repensar los modelos tradicionales y avanzar hacia relaciones más horizontales, sostenibles y transformadoras.

► **La respuesta de CARE: transformarse para potenciar el liderazgo local**

Frente al nuevo contexto, CARE reconoce que su rol debe evolucionar: pasar de implementador directo a facilitador del liderazgo local. Esto implica: Integrar el liderazgo local en todas las fases de los proyectos, desde el diseño hasta la evaluación.

Expandir el impacto más allá de los proyectos, incidiendo en políticas públicas, mercados e inversiones.

- Aportar valor añadido con:
- Alianzas con actores diversos, incluso “poco probables”.
- Herramientas para el empoderamiento de mujeres y niñas.
- Capacidades técnicas, digitales y de movilización de fondos.
- Servicios compartidos para organizaciones locales.

Gracias a su red global, CARE puede escalar soluciones, facilitar aprendizajes Sur-Sur y Sur-Norte e incidir globalmente.



La Estrategia de Asocio de CARE Colombia

En este contexto, la Estrategia de Asocio de CARE Colombia bajo el enfoque de Localización de CARE busca alinear su misión programática, operativa y estratégica con las dinámicas locales, aumentar las capacidades de los actores locales, desarrollar asociaciones basadas en la confianza mutua, la igualdad y el aprendizaje, con una visión acordada, una responsabilidad clara para todas las partes y que involucren las fortalezas complementarias de los actores vinculados para lograr mayores impactos.

Esta estrategia persigue:

Fortalecer las organizaciones locales, programática y administrativamente.

Promover relaciones colaborativas, sostenibles y equitativas.

Ampliar el impacto colectivo, priorizando el liderazgo local y el enfoque de género.

Implementar un nuevo modelo institucional centrado en un rol facilitador.

El documento de estrategia establece rutas claras de implementación, coherentes con la Estrategia Programática País, la Visión 2030 de CARE y los principios e indicadores globales de asociación.

b. Alineación con la estrategia programática 2023 – 2027

La estrategia programática 2023–2027 de CARE Colombia se enmarca plenamente en la Visión 2030 de CARE Internacional, que define las ambiciones conjuntas del movimiento global de CARE para construir un mundo lleno de esperanza, inclusión y justicia social, donde la pobreza haya sido superada y todas las personas vivan con dignidad y seguridad. Fiel a esta visión, la misión de CARE consiste en salvar vidas, derrotar la pobreza y alcanzar la justicia social, colocando a las mujeres y niñas en el centro de todos sus esfuerzos.

Esta programación estratégica se articula a través de una Teoría del Cambio sólida, enmarcada en el Marco de Empoderamiento de Mujeres y Niñas de CARE. Este enfoque se basa en tres dimensiones de cambio: Agencia, Relaciones y Estructuras.



Desarrollo de las capacidades de actuación: CARE trabaja con las personas para fortalecer la conciencia, la autoestima, la confianza y las aspiraciones para cambiar sus mundos, así como el conocimiento, las habilidades y las capacidades para hacerlo.

Cambiar las relaciones: Es más probable que el cambio perdure si las personas que nos rodean lo apoyan. CARE trabaja para abordar la desigualdad que persiste en las relaciones íntimas, en las familias, en las redes sociales y políticas, en los mercados y en los grupos comunitarios o ciudadanos.

Transformar las estructuras: la discriminación y la exclusión se pueden perpetuar a través de leyes y políticas, así como a través de normas sociales y costumbres que afectan la forma en que se espera que las personas de diferentes géneros se comporten y participen en las esferas social, económica y política. CARE lucha contra las leyes discriminatorias y apoya nuevas leyes y políticas para reducir la discriminación. Además, trabaja con comunidades y con quienes detentan el poder para llevar a cabo una reflexión crítica y transformar las normas y prácticas que perpetúan las injusticias.



CARE y sus socios se han comprometido a apoyar a nivel global al menos a 200 millones de personas de las comunidades más vulnerables y excluidas para que superen la pobreza y la injusticia social de aquí al 2030 a través de las seis áreas de impacto.

- ▶ **Acción humanitaria:** Tanto si se trata de una emergencia repentina como de una crisis continua, CARE lucha por ayudar a las personas necesitadas en todo el mundo
Derechos a la alimentación, al agua y la nutrición: CARE trabaja en los ámbitos del agua, los mercados, la agricultura y la nutrición para hacer frente al hambre y la malnutrición en el mundo
- ▶ **Derecho a la salud:** CARE trabaja para reforzar los sistemas sanitarios, apoyar la salud de los adolescentes y ampliar la salud reproductiva Justicia económica para las mujeres CARE trabaja para aumentar el acceso equitativo a la educación y a las oportunidades económicas a través de programas de micro ahorro y trabajo digno.
- ▶ **Justicia climática:** El cambio climático afecta a los más vulnerables, y CARE trabaja para aumentar la resistencia y la capacidad de adaptación al cambio climático, y para influir en el cambio de la política mundial
- ▶ **Empoderamiento de niñas y mujeres:** CARE trabaja para luchar por el empoderamiento de niñas y mujeres a través de un enfoque de género en todo nuestro trabajo y a través de programas específicos de lucha contra la violencia de género
- ▶ **Empoderamiento económico:** CARE trabaja para aumentar el acceso equitativo a la educación y a las oportunidades económicas a través de programas de micro ahorro y trabajo digno

Asimismo, CARE se apoyará en tres pilares estratégicos para los próximos cuatro años:

- **Empoderamiento de niñas y mujeres:** La integración de los enfoques de empoderamiento de niñas y mujeres característicos de CARE en todo nuestro trabajo para potenciar el impacto.
- **Liderazgo local:** la evolución hacia una red vibrante y diversa de socios dirigidos localmente con el fin de cambiar el poder y profundizar el impacto.
- **Impacto a escala global:** aprovechar las asociaciones y la tecnología para innovar y ampliar los modelos adaptativos, de calidad y rentables para lograr un impacto exponencial más allá de los proyectos dirigidos por CARE.



La estrategia de CARE Colombia está alineada con la Estrategia Regional LAC 2021-2030, que propone una Teoría de Cambio común para Perú, Ecuador y Colombia, con posibilidades de expansión a través de socios estratégicos en Venezuela y Brasil. Esta Teoría de Cambio se desarrolla en dos fases.

En la primera fase (2021-2023), el enfoque se centró en fortalecer las capacidades de gestión de riesgos y en consolidar las respuestas humanitarias, especialmente en los sectores de protección, salud sexual y reproductiva, y empoderamiento de mujeres y niñas en contextos de emergencia.

En la segunda fase (2023-2025), se mantiene este enfoque, integrando de manera más decidida el Triple Nexo y escalando la programación de tipo subregional en los sectores de justicia económica, salud especialmente en derechos sexuales y reproductivos, y otros ámbitos del empoderamiento de niñas y mujeres, conectando con las iniciativas de construcción de paz.

c. Principios y estándares fundamentales para el trabajo en asocio

Principios del trabajo en asocio

CARE Colombia reafirma su compromiso con relaciones de asocio basadas en la equidad, el respeto mutuo y la transformación de las desigualdades de poder. A continuación, se presentan los principios que guían su trabajo en asocio, entendidos como valores operativos que orientan todas las relaciones colaborativas, desde su construcción hasta su evaluación.

CARE Colombia ha definido siete principios rectores que buscan operacionalizar estos compromisos en todas sus relaciones de asocio.



Principios	Definición operativa
1 Igualdad y justicia de género	Todas las relaciones parten del reconocimiento de la dignidad, los derechos y las capacidades de cada socio, con una atención particular a la representación y el liderazgo de las mujeres, comunidades diversas y grupos históricamente marginados. La equidad de género se aborda como eje transversal y principio estructurante del trabajo en asocio. operacionalizar estos compromisos en todas sus relaciones de asocio.
2 Transparencia y confianza	El intercambio abierto y oportuno de información, decisiones y expectativas es la base de una relación de confianza. Esto incluye comunicar con claridad tanto los avances como los desafíos, así como las limitaciones institucionales y los aprendizajes, positivos como negativos.
3 Copropiedad y liderazgo local	CARE promueve relaciones horizontales en las que los socios locales lideran o co-diseñan iniciativas desde sus primeras etapas. La copropiedad implica corresponsabilidad, reconocimiento del conocimiento local y toma de decisiones compartida.
4 Responsabilidad y rendición mutua de cuentas	Las partes asumen compromisos claros, alcanzables y recíprocos, y rinden cuentas no solo ante los donantes, sino también ante las comunidades y entre sí. Se fomentan espacios de evaluación conjunta, retroalimentación y mejora continua.
5 Complementariedad y valor compartido	Cada alianza se basa en el reconocimiento de fortalezas diversas pero sinérgicas. Se busca generar valor conjunto, evitando la duplicación de esfuerzos y potenciando las capacidades de cada actor.

6

**Gestión
compartida del
riesgo y
cuidado mutuo**

Los riesgos asociados a los contextos complejos no se distribuyen de forma equitativa entre socios. CARE reconoce esta asimetría y promueve su análisis conjunto, la mitigación colaborativa y el cuidado institucional y personal de todas las partes.

7

**Aprendizaje,
adaptación e
innovación**

Se fomenta una cultura de reflexión crítica, documentación de experiencias y adaptación continua, basada en el intercambio horizontal de saberes y el aprendizaje mutuo con los socios.

Estos principios orientan todas las relaciones de CARE Colombia y se traducen en estándares institucionales concretos, que permiten operacionalizar y monitorear la calidad de los socios. Dichos estándares, adaptados al contexto nacional, constituyen el marco práctico para la implementación efectiva de estos principios.

► **Estándares de asocio de CARE Colombia**

Mientras los principios definen los valores que orientan todas las relaciones de asocio, los estándares los traducen en prácticas observables y adaptadas al contexto nacional colombiano. Estos estándares permiten monitorear la calidad de los vínculos y consolidar relaciones colaborativas más equitativas, transformadoras y sostenibles.

CARE utiliza estos estándares para monitorear tanto la calidad de sus relaciones con sus socios como los resultados esperados de esas relaciones. Estos estándares informan conversaciones desde las fases iniciales de cada asocio y se convierten en herramientas esenciales para la evaluación periódica del asocio. Los 5

estándares son (i) ser recíprocos; (ii) ser respetuosos y abiertos a las diferencias; (iii) intentar reducir esfuerzos innecesarios; (iv) respetar la autonomía organizacional; y (v) promover el manejo adecuado de los recursos confiados.

CARE Colombia adopta los cinco estándares de calidad de asocio definidos por CARE Internacional como marco orientador, pero los contextualiza de acuerdo con su estrategia nacional de localización, las dinámicas territoriales, los tipos de socios con los que trabaja y los desafíos propios del país. Esta adaptación busca garantizar que las relaciones de asocio sean más pertinentes, viables y transformadoras en el entorno colombiano.

Copropiedad	En CARE Colombia, la copropiedad implica diseñar y ejecutar conjuntamente proyectos con organizaciones locales desde las fases más tempranas (identificación y formulación). Esto se traduce en espacios participativos de planificación, revisión de resultados y toma de decisiones, asegurando que los programas reflejen las prioridades de las comunidades y organizaciones del territorio.
Gestión compartida de riesgoopiedad	La gestión del riesgo se contextualiza reconociendo que muchas organizaciones locales enfrentan riesgos operativos y de seguridad altos (por presencia de actores armados, estigmatización, etc.). CARE Colombia asume estos riesgos como compartidos y colabora en la construcción de planes de mitigación conjuntos, ofreciendo acompañamiento técnico y político, así como flexibilidad frente a los requisitos impuestos por donantes.
Cumplimiento colaborativo	CARE Colombia reconoce las capacidades administrativas y financieras diversas de sus socios locales. Por ello, promueve esquemas de cumplimiento flexibles, diferenciados y progresivos, respetando los principios de transparencia y rendición de cuentas. Además, incide ante los donantes para ajustar los requerimientos a las realidades del contexto local, permitiendo la inclusión de organizaciones comunitarias menos formalizadas.
Inversión adecuada	CARE Colombia se compromete a movilizar y distribuir los recursos (financieros, humanos, técnicos) de forma equitativa entre sus socios, reconociendo el valor estratégico del conocimiento local. Esto incluye transferencias sin restricciones cuando sea posible, fortalecimiento institucional continuo, y compensación justa del tiempo y el trabajo de las organizaciones aliadas.
Aprendizaje intencional y rendición de cuentas	Se promoverán procesos de aprendizaje colectivo e intercambio de saberes con socios locales, mediante evaluaciones participativas, sistemas de retroalimentación adaptados, y espacios de reflexión sobre los avances hacia la transformación de las relaciones de poder. CARE Colombia rendirá cuentas no solo ante los donantes, sino también ante sus aliados y comunidades.

2. MAPEO Y TIPOLOGÍA DE ACTORES

a. Tipología de relaciones

La relación entre CARE y los socios puede ser formal o informal y CARE puede tener los dos tipos de relación con la misma organización ya que no son mutuamente excluyentes.

Las colaboraciones formales son aquellas definidas con un acuerdo firmado o memorándum de entendimiento en el que se describen las funciones, recursos, implicancia operativa y contribuciones de CARE y los socios, con una clara definición del propósito común del trabajo en asocio.

Las colaboraciones informales son aquellas donde no se requiere un acuerdo formal y las funciones, recursos, implicancia operativa y contribuciones de CARE y los socios son dinámicas y cambian con el tiempo.

Independientemente del tipo de organización, las relaciones de CARE con otras organizaciones/instituciones y movimientos (socios) harán parte de una o más de las 5 categorías expuestas a continuación. CARE puede tener con el paso del tiempo y de forma simultánea distintas relaciones con una organización, estructura o institución en específico.

Las categorías son orientadoras y ayudan a reconocer, explorar y entender los diferentes tipos de categorías de relaciones que tiene la organización.

Diseño e implementación:

Se refiere a una relación donde el objetivo principal es un proyecto, una iniciativa o un programa con una lógica de intervención y funciones acordadas para los diferentes socios de implementación. Esto puede incluir a CARE o a un socio que tiene contrato o proporciona un servicio en la implementación de un proyecto; CARE o el socio pueden ser responsables de la implementación de un objetivo, un componente o el resultado específico de un proyecto/iniciativa/programa; puede que CARE y el socio hayan acordado una implementación y/o el diseño de un programa conjuntos.

Medición del impacto y aprendizaje:

Se trata de una relación donde el aprendizaje y la reflexión son el centro de atención. Puede incluir la participación de un socio en un contrato de evaluación u otro tipo de investigación; donde podemos llegar al acuerdo de que un socio pueda



asumir el componente de investigación de un proyecto relacionado con la población de impacto de CARE; se puede tratar de una investigación conjunta relativa a una subvención específica; puede ser sobre ejercicios de aprendizaje y evaluación de participación conjunta, programas de aprendizaje o reflexión conjuntas, aprendizaje activo y otros eventos de aprendizaje técnico como talleres educativos, Análisis y Acción Social (SAA por sus siglas en inglés) o capacitación para implementar el Sistema de Puntuación Comunitario.

Incidencia/influencia y Rendición de Cuentas:

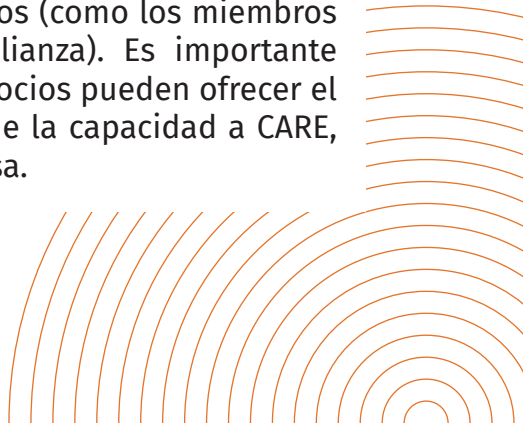
Es una relación donde entidades diferentes se alían para influir en las estructuras y buscar cambios en las políticas, los marcos legales o las normas sociales. En este caso, CARE y el socio tienen un programa compartido y buscan el cambio a través de la incidencia e influencia; como resultado CARE puede buscar un socio para dirigir la promoción de un proyecto; CARE puede apoyar a (o recibir apoyo de) un socio para realizar una acción de incidencia específica o trabajar con un socio en un proyecto de incidencia; puede ser que CARE trabaje con otros socios como parte de una coalición o red de incidencia con organizaciones afines; o que CARE trabaje para involucrar a distintas partes interesadas en asuntos de incidencia específicos, o que se involucre en iniciativas de otros.

Financiamiento o movilización se recursos:

Es una relación donde un socio proporciona financiación a otro; puede ser que CARE reciba financiación de un socio o viceversa; que CARE y el socio reciban financiamiento de forma conjunta; que CARE proporcione fondos para la implementación de preparación o respuesta a una emergencia; que CARE invierta en la solución de programas de desarrollo y respuesta de emergencia a largo plazo de un socio; o que CARE y sus socios inviertan en soluciones tecnológicas.

Fortalecimiento de capacidades:

Se trata de una relación en la que uno de los socios apoya el desarrollo de capacidades del otro (o, en algunos casos, es mutuo) en áreas como: diseño y ejecución, medición del impacto y aprendizaje, incidencia/influencia, gobernabilidad y rendición de cuentas, así como financiamiento o movilización de recursos. También puede incluir el fortalecimiento de la capacidad de un socio a otro en materia de gestión de subvenciones, gestión financiera, recaudación de fondos, logística o recursos humanos; puede ser que CARE trabaje con un socio para fortalecer la capacidad de otros (como los miembros de una red o alianza). Es importante señalar que los socios pueden ofrecer el fortalecimiento de la capacidad a CARE, así como viceversa.



► Tipologías de relaciones con socios en Colombia

Tipo de relación	Descripción general en el contexto de CARE Colombia
Diseño e implementación	Relación centrada en la ejecución conjunta de proyectos, donde se acuerdan responsabilidades y actividades específicas. En CARE Colombia, esta modalidad representa la base más extendida del relacionamiento con socios. A través de proyectos co-diseñados o adaptados conjuntamente, se establecen roles y tareas específicas, lo que permite generar sinergias programáticas. No obstante, persisten desafíos para garantizar que este diseño conjunto ocurra desde las etapas más tempranas del ciclo del proyecto y no solo en la ejecución. Se observa una oportunidad clara de fortalecer la copropiedad, evitando que las organizaciones sean vistas solo como implementadoras.
Medición del impacto y aprendizaje	Relación que prioriza la producción de conocimiento, sistematización de experiencias, evaluación participativa y aprendizajes conjuntos. Este tipo de relación ha ganado relevancia progresivamente dentro de CARE Colombia, especialmente en iniciativas con enfoque territorial o que buscan innovar metodológicamente. Sin embargo, no está plenamente sistematizada ni presente en todos los proyectos. El desafío principal consiste en crear espacios institucionalizados de reflexión y evaluación conjunta, e integrar herramientas como grupos focales, autoevaluaciones o procesos de sistematización colaborativa. Potenciar esta categoría permitiría generar evidencia útil tanto para la mejora interna como para la incidencia.
Medición del impacto y aprendizaje Incidencia/ influencia y rendición de cuentas	Relación estratégica para incidir en normativas, políticas públicas y prácticas sociales, generalmente en alianza con redes o plataformas. CARE Colombia mantiene alianzas activas con redes nacionales e internacionales, y en algunos territorios, promueve procesos de incidencia comunitaria. Aun así, este tipo de asocio sigue siendo más limitado en comparación con otros, debido a factores como la baja disponibilidad de recursos flexibles para este tipo de iniciativas, la limitada capacidad de incidencia de algunas organizaciones aliadas o la falta de espacios sistemáticos de diálogo con las instituciones públicas. Existen oportunidades de consolidar coaliciones para la defensa de derechos y de reforzar la participación activade las organizaciones socias en estrategias de rendición de cuentas públicas, incluidas las campañas de comunicación, los diálogos políticos o los espacios interinstitucionales.

**Financiamiento o
movilización
de recursos**

CARE proporciona o canaliza fondos a socios para implementar acciones estratégicas. También se exploran mecanismos de financiamiento conjunto con actores diversos.

Aunque la movilización de recursos es un componente clave del trabajo con socios, actualmente solo el 24% de los socios de CARE Colombia se enmarcan en esta categoría (PIIRS FY24), lo que sugiere un margen significativo para fortalecer este tipo de alianzas en la estrategia institucional. Desarrollar esquemas de financiamiento compartido, explorar nuevas fuentes conjuntas y garantizar una mayor transparencia en la distribución de fondos contribuirían a mejorar la sostenibilidad y equidad del asocio.

**Fortalecimiento
de capacidades**

Relación centrada en el apoyo técnico, institucional y operativo a organizaciones socias, especialmente organizaciones lideradas por mujeres o de base comunitaria.

Este eje ha sido una prioridad creciente para CARE Colombia, especialmente en el marco de sus compromisos de localización y liderazgo local. Se desarrollan procesos de formación, mentoría técnica y fortalecimiento institucional, aunque aún es necesario sistematizar este proceso y su impacto. La participación activa de las organizaciones en la definición de sus planes de fortalecimiento es clave para que este tipo de relación sea transformadora y no asistencialista. Asimismo, este fortalecimiento debe ser mutuo: CARE también debe aprender de sus socios, reconociendo y valorizando sus saberes, experiencias territoriales y formas de organización comunitaria.





b. Tipología de organizaciones e instituciones con las que trabaja CARE

CARE trabaja con una gran variedad de organizaciones; la forma en que las organizaciones se definen a sí mismas puede diferir de la forma en que CARE las define. En esta sección fueron representados los diferentes tipos de organizaciones con las que colabora CARE clasificándolas en 8 categorías generales.

- 1). Organizaciones de la sociedad civil: Estas pueden ser asociaciones, cooperativas, asociaciones informales, organizaciones nacionales y organizaciones no gubernamentales a nivel local, nacional e internacional, especialmente organizaciones lideradas por mujeres y/o de derechos de las mujeres.
- 2). Redes/plataformas de organizaciones de la sociedad civil: puede tratarse de diferentes tipos de organizaciones que se agrupan en alianzas, coaliciones, federaciones, redes (a nivel de base, nacional, regional o mundial) o plataformas.
- 3). Movimientos sociales: la definición que utiliza CARE para los movimientos sociales es "un conjunto organizado de personas decididas a cambiar su situación persiguiendo una agenda política común a través de la acción colectiva" (Srilatha Batliwala).
- 4). Organizaciones gubernamentales: puede ser una agencia gubernamental, un ministerio o una autoridad local.
- 5). Agencias internacionales/instituciones multilaterales: como las Naciones Unidas, el Banco Mundial u otro organismo o institución internacional.
- 6). Instituciones académicas o de investigación: estas podrían incluir una asociación profesional, una institución de investigación o una universidad y un grupo de reflexión.
- 7). Medios de comunicación: esto incluiría a las personas o entidades que difunden información al público en general a través de medios de comunicación impresos, de radiodifusión, digitales o sociales (por ejemplo, periódico, revista, otra publicación, radio, televisión, televisión por cable, medios sociales, internet u otro medio de comunicación masivo).
- 8). Sector privado: se incluye a entidades comerciales con fines de lucro y sus correspondientes filiales; intermediarios financieros; asociaciones empresariales; empresas grandes, medianas y pequeñas; empresas nacionales, multinacionales, regionales y locales; y enfoques con fines de lucro que generen ingresos sostenibles (por ejemplo, un fondo de riesgo administrado por una ONG).

Elementos claves para el trabajo con socios bajo el enfoque de localización:

La estrategia de asocio de CARE Colombia se centra prioritariamente en organizaciones lideradas por mujeres, redes de mujeres y organizaciones de la sociedad civil que promueven el empoderamiento de niñas y mujeres, los derechos humanos y la justicia social. Estas alianzas son coherentes con el enfoque estratégico de CARE, y se construyen desde una lógica de confianza, corresponsabilidad y complementariedad. Así, los principales elementos a tener en cuenta son:

Movilizar y transferir recursos a organizaciones locales, especialmente aquellas centradas en mujeres, mediante metas anuales de financiamiento directo, convocatorias adaptadas con criterios simplificados, asignación de presupuestos específicos para fortalecimiento institucional e incorporación de indicadores de localización financiera en los sistemas de monitoreo de CARE Colombia.



1.Desarrollar rutas de colaboración diferenciadas según el tipo de organización (universidades, redes comunitarias, sindicatos, ONGs, etc.), que incluyan mecanismos de seguimiento y acompañamiento apropiados.

2.Visibilizar las alianzas no financieras, incluyendo intercambios técnicos, generación de conocimiento conjunto o acciones de incidencia compartida, dentro de los sistemas de reporte y evaluación de CARE.

3.Ampliar los indicadores estratégicos del asocio para incluir formas de colaboración no tradicionales y actores estratégicos más allá de la sociedad civil organizada formalmente.

4.Realizar un mapeo continuo de aliados potenciales y actuales, que permita identificar brechas, oportunidades de sinergia y necesidades de fortalecimiento conjunto.

3. HOJA DE RUTA DE ASOCIACIÓN CON ENFOQUE DE LOCALIZACIÓN

La estrategia se basa en el ciclo de vida de los socios, que guía cada etapa del trabajo con los socios de CARE: desde su construcción, gestión y dinamización, hasta la evaluación y renegociación para relaciones sostenibles.

a. Fase 1 - Construyendo los socios (alcance y construcción)

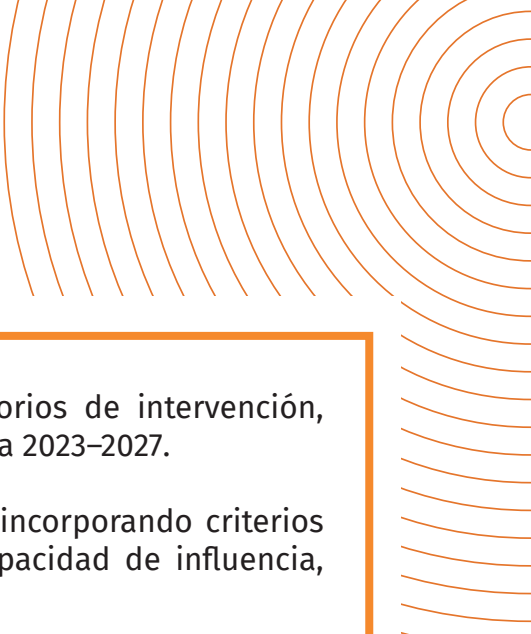
Promover la localización

Para promover efectivamente la localización y fortalecer las relaciones de asociación, CARE debería priorizar acciones centradas en el conocimiento profundo del ecosistema de actores y en la adaptación de sus procesos internos para garantizar mayor inclusión, transparencia y equidad.

1. Mapeo de posibles socios/coparte

CARE Colombia busca consolidar alianzas transformadoras alineadas con su misión de promover el empoderamiento de mujeres y niñas, los derechos humanos y la justicia social. Más allá de identificar posibles aliados, es clave analizar en qué medida sus apuestas estratégicas convergen con la visión de CARE Colombia. Hacer un análisis de alineamiento permite priorizar relaciones que no solo sean operativas, sino también transformadoras, basadas en valores compartidos, objetivos comunes y una comprensión mutua de los cambios que se buscan promover.





■ Acciones clave:

- Ampliar y profundizar el mapeo de actores en los territorios de intervención, alineándolo con las prioridades de la Estrategia Programática 2023–2027.
- Ir más allá de las capacidades técnicas o administrativas, incorporando criterios como nivel de anclaje comunitario, Legitimidad social, Capacidad de influencia, Complementariedad estratégica
- Desarrollar un “pool de socios” clasificado por áreas programáticas, construido a partir de convocatorias abiertas y accesibles, permitiendo de diversificar los perfiles de aliados y facilitar su identificación en función de las necesidades programáticas y de fortalecer la transparencia en los procesos de selección.
- Categorizar a los socios con base en criterios objetivos (experiencia, estructura institucional, alcance territorial), lo que permitirá planificar mejor los procesos de fortalecimiento y asignar recursos de forma más justa y estratégica.
- Estandarizar el proceso de selección de socios mediante herramientas globales de CARE se definirán formatos de presentación y evaluación de propuestas claros y accesibles, con el fin de garantizar la transparencia y la equidad en la selección de aliados.

■ Resultado Esperado:

Contar con una base de datos con información clave: socios que trabajan áreas temáticas de acuerdo con el plan de negocios de CARE, tipos de intervenciones que realizan o han realizado, cobertura geográfica y demográfica. Esto facilitará la comprensión de las partes interesadas relevantes en su alcance y / o área geográfica de trabajo que pueden influir (positiva o negativamente) en el proyecto. A la vez ayudará a identificar posibles socios o aliados potenciales e a identificar el aporte que podría brindar una coparte al aunar esfuerzos mediante el ajuste estratégico al modelo de negocios de CARE. Este análisis es indispensable ya que ubica a las copartes potenciales para poder diseñar sus propuestas en el marco del modelo de negocio de CARE



■ ¿En qué momento?

Cuando surja la oportunidad de apertura de un nuevo proyecto o la ampliación de este. Se hará antes de decidir con quién comprometerse. Lo ideal sería que se actualizara una vez al año

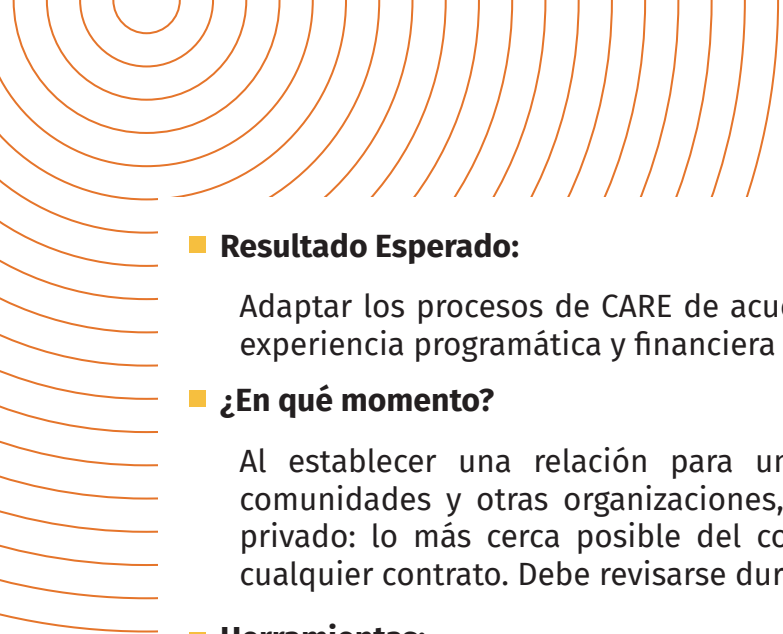
■ Herramientas:

- Mapeo de Organizaciones y Posibles Socios CARE Colombia (Anexo 2.1).
- Guía de análisis de alineación estratégico de posible socio (Anexo 2.2)
- Guía para la evaluación de propuestas de proyecto (Anexo 2.3)

CARE Colombia reconoce que una cooperación equitativa y transformadora requiere adaptar sus procedimientos internos para reflejar la diversidad, complejidad y potencial de sus aliados locales. Muchas organizaciones comunitarias, especialmente las más pequeñas o con estructuras informales, enfrentan barreras significativas para acceder a financiamiento y participar plenamente en los proyectos debido a requisitos administrativos y financieros poco ajustados a su realidad. Por ello, se plantea avanzar hacia una gestión más inclusiva, flexible y proporcionada, que valore tanto las capacidades formales como las fortalezas no convencionales de los socios. Esta estrategia busca no solo reducir las desigualdades en el acceso a recursos, sino también generar relaciones más justas, sostenibles y coherentes con los principios de localización y corresponsabilidad

■ Acciones clave:

- Revisar y adaptar las herramientas y procedimientos institucionales para reflejar mejor la diversidad y el potencial de los socios locales.
- Reformular el instrumento de debida diligencia con un enfoque más contextualizado y flexible, que permita valorar tanto los riesgos como las fortalezas no convencionales e incluir a organizaciones con estructuras informales pero alto potencial técnico y comunitario
- Adaptar los formatos financieros, administrativos y de seguimiento para que sean más accesibles y comprensibles y proporcionales al tamaño y capacidad de gestión de cada socio. Estas modificaciones permitirían evitar efectos negativos en organizaciones pequeñas, reduciendo las barreras de entrada y promoviendo relaciones más equitativas.
- Establecer mecanismos diferenciados de acompañamiento y criterios de asignación de fondos adaptados a las especificidades de cada tipo de socio.



■ Resultado Esperado:

Adaptar los procesos de CARE de acuerdo con las capacidades y competencias, la experiencia programática y financiera del potencial socio.

■ ¿En qué momento?

Al establecer una relación para un proyecto o iniciativa específica con las comunidades y otras organizaciones, incluidas las ONG, el gobierno y el sector privado: lo más cerca posible del comienzo de la asociación y antes de firmar cualquier contrato. Debe revisarse durante las revisiones de asociación.

■ Herramientas:

- Formato de Debita Diligencia (Anexo 2.6)

b. Fase 2 - Manejo y mantenimiento de los socios

Fortalecer las asociaciones, las capacidades locales y las redes de actores

Fortalecer las capacidades de las organizaciones socias y consolidar redes locales de colaboración es esencial para avanzar hacia una cooperación más equitativa y sostenible.

1. Formalización del socio

Una vez identificado un socio potencial y analizado su alineamiento estratégico con CARE, es fundamental avanzar hacia una formalización clara, transparente y estructurada de la relación de socio. Este proceso permite consolidar acuerdos mutuos sobre los objetivos, roles, compromisos y mecanismos de seguimiento, garantizando una base sólida para una colaboración efectiva y sostenible. La formalización no debe verse como un simple trámite administrativo, sino como una etapa clave para fortalecer la confianza, la corresponsabilidad y la claridad en la gestión del proyecto.

■ Acciones clave:

- Estandarizar el proceso de formalización del socio mediante las herramientas disponibles dentro de CARE y a partir de la adaptación de formatos de convenios y de seguimiento de los proyectos, estructurados, claros y accesible, con modelos de asociación flexibles y diferenciados para diferentes tipos de socias.
- Incluir un espacio de retroalimentación estructurado bilateral, que permita el diálogo y el ajuste conjunto de las propuestas antes de la firma del convenio, promoviendo así relaciones más horizontales y colaborativas.

- Asegurar la participación tanto del equipo técnico como del área financiera de CARE y de la alta gerencia del socio en la revisión y validación de las propuestas, fortaleciendo la corresponsabilidad institucional.
- Definir desde el inicio un plan de seguimiento conjunto, incluyendo entregables, mecanismos de reporte y momentos de evaluación, para asegurar una implementación coordinada y coherente con los objetivos del asocio.

■ **Resultado Esperado:**

Asocios formalizados que incluye un plan de seguimiento y acompañamiento del asocio y evaluación.

■ **¿En qué momento?**

En la etapa de formalización con seguimiento en el desarrollo y renegociación del asocio.

■ **Herramientas:**

- Formatos para presentación de propuestas Técnica/Financiera
- Formato para evaluación de propuesta
- Formato para retroalimentación de propuesta
- Formato de seguimiento del proyecto
- Formato de presentación de informes

2. Fortalecimiento de capacidades

El fortalecimiento de capacidades no debe concebirse como una acción puntual, sino como un proceso continuo y estratégico que atraviesa toda la relación de asocio. CARE Colombia reconoce que acompañar a sus socios implica no solo transferir recursos, sino también construir conjuntamente conocimientos, habilidades y herramientas que les permitan liderar transformaciones sostenibles en sus territorios. Para ello, es clave adoptar un enfoque estructurado, participativo y contextualizado del fortalecimiento institucional, que parta de las realidades, aspiraciones y desafíos de cada organización socia. Este enfoque busca generar valor a largo plazo, reducir las brechas de capacidades entre actores y promover una cooperación más equitativa, basada en la reciprocidad y el aprendizaje mutuo. Apostar por el fortalecimiento también implica crear condiciones internas —procedimientos, herramientas, tiempos y recursos adecuados— que lo hagan posible y sostenible dentro de la estrategia institucional de asocio.

■ Acciones clave:

- Asegurar intencionalidad y asignación de recursos para una estrategia de asocio efectiva (financiamiento, conocimientos, tiempo, relaciones, etc.).
- Implementar el fortalecimiento institucional mediante financiamiento de proyectos específicos y estrategias transversales de acompañamiento. Revisar la posibilidad de usar fondos institucionales no restringidos para fortalecer a los socios
- Aplicar de manera sistemática el instrumento de diagnóstico y plan de fortalecimiento de capacidades desarrollado por CARE (ver anexo), para evaluar de forma participativa las capacidades existentes, identificar brechas prioritarias y definir planes de fortalecimiento realistas y contextualizados. Se puede por ejemplo compartir formaciones originalmente destinadas al equipo de CARE con los socios (inventarios, respuesta a emergencias, etc.).
- Contar con un sistema de información robusto que permita recoger y actualizar datos clave sobre cada socio, hacer seguimiento a los procesos de fortalecimiento implementados y evaluar los resultados en términos de mejora de capacidades técnicas, administrativas, programáticas y de gobernanza.
- Implementar mecanismos de fortalecimiento de capacidades de doble vía basada en diagnósticos, evaluaciones y debida diligencia, reconociendo que tanto CARE como sus socios tienen aprendizajes que compartir.
- Crear una estrategia de gestión del conocimiento, alineada con los lineamientos de asocio
- Diseñar e implementar estrategias de sostenibilidad que garanticen la continuidad técnica, financiera y política de las diferentes acciones apoyadas tras la finalización del proyecto

■ Resultado Esperado:

Fortalecer las competencias institucionales, técnicas y organizativas de los socios para mejorar la calidad, el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones conjuntas. Este proceso busca reducir asimetrías en la relación de asocio, fomentar la autonomía de las organizaciones aliadas y consolidar una cooperación más equitativa y transformadora.

■ ¿En qué momento?

A lo largo del ciclo del proyecto, en función de los resultados del diagnóstico inicial, de las necesidades identificadas durante el acompañamiento y de las prioridades estratégicas compartidas. Idealmente, debe planificarse desde el inicio del asocio y actualizarse de forma periódica.

■ Herramientas:

- Herramienta de diagnóstico y plan de fortalecimiento de capacidades (Anexo 2.7)

3. Fortalecimiento de redes locales y alianzas a través del asocio:

-Inclusión de organizaciones de base territorial:

Las organizaciones comunitarias, por su legitimidad y conocimiento del territorio, son aliadas clave para una cooperación transformadora. Sin embargo, muchas enfrentan barreras formales que limitan su participación, tales como la ausencia de reconocimiento legal, dificultades para cumplir con requisitos administrativos, restricciones para recibir fondos directamente y una limitada participación en mecanismos institucionales. CARE Colombia busca promover su inclusión activa mediante enfoques flexibles y progresivos que reconozcan su valor, respeten su autonomía y les permitan fortalecer sus capacidades de forma adaptada al contexto.

■ Acciones clave:

- Desarrollar mecanismos que permitan la inclusión activa de organizaciones comunitarias, incluso si no cumplen con todos los requisitos formales.
- Implementar estrategias innovadoras de acompañamiento que reconozcan su legitimidad y experiencia contextual, promuevan su inclusión en los proyectos, ofrezcan apoyo técnico y financiero progresivo, no comprometan su autonomía ni sobrecarguen sus estructuras.

■ Resultado Esperado:

Promover la participación activa y significativa de organizaciones comunitarias en los procesos de asocio, reconociendo su legitimidad, su conocimiento del territorio y su rol clave en la transformación social. Se busca facilitar su inclusión mediante enfoques progresivos, flexibles y adaptados a sus capacidades, que respeten su autonomía y fomenten relaciones más equitativas.

■ ¿En qué momento?

Desde la fase de identificación de actores y durante todo el ciclo del proyecto. Su inclusión debe planearse desde el diseño del proyecto y consolidarse a lo largo del acompañamiento y fortalecimiento del asocio.

Fortalecimiento de redes y alianzas:

El fortalecimiento de redes y alianzas entre actores locales es clave para avanzar hacia una acción colectiva más coherente y sostenible. CARE Colombia puede desempeñar un rol facilitador, promoviendo la articulación entre socios y generando espacios de encuentro que impulsen el liderazgo local, la incidencia conjunta y la construcción de visiones compartidas de desarrollo.

■ Acciones clave:

- Facilitar espacios de encuentro, intercambio de experiencias, aprendizaje colectivo entre socios, a la escala local y nacional

■ Resultado Esperado:

Promover la participación activa y significativa de organizaciones comunitarias en los procesos de asocio, reconociendo su legitimidad, su conocimiento del territorio y su rol clave en la transformación social. Se busca facilitar su inclusión mediante enfoques progresivos, flexibles y adaptados a sus capacidades, que respeten su autonomía y fomenten relaciones más equitativas.

■ ¿En qué momento?

A lo largo de todo el ciclo del proyecto, especialmente durante las fases de implementación, evaluación y cierre. Los espacios de articulación pueden calendarizarse anualmente o adaptarse a momentos clave del contexto territorial.



c. Fase 3 - Dinamizando los socios (revisando y reorientando)

Acciones específicas para mejorar la efectividad de las asociaciones

1. Cambio en la cultura organizacional

Fomentar una cultura organizacional sólida en torno al socio es fundamental para avanzar hacia una cooperación más equitativa, coherente y transformadora. Este cambio requiere que el enfoque de localización y de colaboración estratégica con socios esté plenamente integrado en el ciclo del proyecto, desde el diseño hasta la evaluación. Intencionar el cambio cultural interno en CARE en favor del socio como parte de una estrategia institucional clara y compartida es una condición necesaria para que este enfoque no sea puntual, sino transversal y sostenible. Para ello, es necesario formar a los equipos, clarificar los roles de cada área y establecer mecanismos internos que consoliden este enfoque en la práctica cotidiana del trabajo programático y operativo.

■ Acciones clave:

- integrar el enfoque de localización en todas las fases del ciclo del proyecto, incluyendo presupuestos específicos para el fortalecimiento de capacidades y la participación de las organizaciones socias desde el diseño hasta la evaluación.



Establecer metas claras de asignación presupuestaria a socios locales, alineadas con los compromisos internacionales asumidos por CARE, como el Grand Bargain. En este marco, CARE se propone ejecutar al menos el 25 % de su presupuesto humanitario a través de sus socios, como parte de una estrategia concreta de localización y equidad en la distribución de recursos. Esta meta debe reflejarse en la planificación financiera institucional, en los presupuestos por proyecto y en los mecanismos de monitoreo y rendición de cuentas.

Formar a los equipos internos en localización, en el trabajo con socios y en principios de equidad y colaboración.



Crear comités técnicos de gobernanza del socio y de proyectos por territorio y a la escala nacional, para fortalecer la coordinación, el seguimiento y el aprendizaje entre áreas y entre CARE y sus socios.

- Solicitar a cada área de la organización (movilización de recursos, unidad de apoyo, programas, etc.) que defina su rol específico en el proceso de socio, según lo establecido en la Guía Práctica (Anexo 2).

- 
- Fortalecimiento de habilidades para socios horizontales: La implementación del modelo de socio, desde un modelo horizontal, demanda que el personal cuente con capacidades de comunicación efectiva, sensibilidad cultural, empatía, adaptabilidad, gestión procesos participativos y resolución de conflictos. CARE debe invertir en fortalecer estas capacidades y conocimientos en su personal y acompañar la puesta en práctica a través de todo el ciclo de la gestión del proyecto.
 - incluir activamente a las organizaciones socias en el cambio de cultura organizacional, mediante encuentros anuales que fortalezcan la confianza mutua, validen las apuestas estratégicas comunes, identifiquen puntos de convergencia y promuevan la rendición de cuentas a través de espacios abiertos de retroalimentación. Cada encuentro culminará con un documento consensuado que recoja lo discutido y los acuerdos establecidos.
 - Promover un sentido de pertenencia compartida, para que las organizaciones socias se sientan parte integral de la dinámica interna de CARE y del desarrollo conjunto de la estrategia institucional.

■ Resultado Esperado:

Promover una transformación institucional que consolide el enfoque de socio y localización como elementos transversales, coherentes y sostenibles dentro de CARE Colombia. Esto implica fomentar una cultura de colaboración estratégica basada en la equidad, la confianza, la rendición de cuentas mutua y el reconocimiento del rol clave de los socios en todo el ciclo del proyecto.

■ ¿En qué momento?

Durante todas las fases del ciclo del proyecto (desde el diseño hasta la evaluación), así como de manera continua en la dinámica organizacional. El cambio cultural debe ser intencionado, progresivo e institucionalizado.

■ Herramientas:

- Guía práctica de socio, donde se definen los roles de cada área de la
 - organización en el proceso de socio (programas, finanzas, movilización de recursos, etc.) (Anexo 2).
 - Guía para los espacios de encuentros anuales con socios (Anexo 2.4)
- Formatos participativos para sistematización de resultados de encuentros (Anexo 2.5)

1. Cambio en la cultura organizacional

Para avanzar hacia alianzas más sólidas, transformadoras y sostenibles, es fundamental consolidar una gobernanza compartida entre CARE y sus socios. Esto supone abandonar modelos jerárquicos de colaboración para adoptar dinámicas basadas en la corresponsabilidad, la equidad y la co-creación. Esta visión requiere una construcción colectiva de las asociaciones, basada en una comprensión compartida de los desafíos y en la búsqueda de consensos programáticos desde el diseño hasta la implementación.

■ Acciones clave:

- Establecer espacios formales de gobernanza y coordinación entre CARE y sus socios, con reglas claras y principios de participación equitativa de todas las partes.
- Establecer espacios consultivos adicionales a nivel municipal y de alta gerencia, incluyendo a donantes cuando es relevantes. Se busca romper el rol de intermediario de CARE y construir relaciones más horizontales donde los socios pueden acceder directamente a oportunidades y financiación.
- Garantizar la participación efectiva y equitativa de los socios en la definición de prioridades y en la toma de decisiones estratégicas.
- Fomentar una visión compartida y consensos programáticos como base de las asociaciones.
- Promover procesos de co-creación tanto en la fase de diseño como en la implementación de los proyectos.

■ Resultado Esperado:

Consolidar una gobernanza compartida entre CARE y sus socios, basada en la corresponsabilidad, la equidad y la co-creación, con el fin de construir alianzas transformadoras, sólidas y sostenibles. Se busca superar los modelos jerárquicos tradicionales para fomentar relaciones horizontales que reconozcan y valoren el conocimiento, liderazgo y autonomía de los socios locales.



■ ¿En qué momento?

Durante todas las fases del ciclo del proyecto:

- En la fase de diseño, para construir de forma colectiva las prioridades y enfoques.
- En la implementación, mediante espacios de coordinación y seguimiento conjuntos.
- En la evaluación, a través de procesos participativos que recojan aprendizajes compartidos y retroalimentación.
- De forma complementaria, a través de espacios de diálogo estructurados a nivel territorial y nacional, de manera continua.

■ Herramientas:

- Agendas y planes de trabajo compartidos, contruidos de manera participativa.

d. Fase 4 – Midiendo el avance y renegociando para relaciones de asocio sostenible

1. Sostenibilidad e institucionalización del aprendizaje:

Para que el asocio trascienda los marcos temporales de los proyectos y genere transformaciones estructurales, es esencial adoptar una visión de largo plazo, centrada en el aprendizaje continuo y en la consolidación institucional. Esto implica no solo aprender de las experiencias pasadas, sino también integrar esos aprendizajes en los sistemas y la cultura organizacional de CARE. Valorar el conocimiento generado junto a los socios locales y transformar ese conocimiento en mejoras adaptativas contribuye a una cooperación más coherente, equitativa y eficaz. Esta lógica requiere además que la calidad de las relaciones —y no solo los resultados técnicos— sea considerada como un componente clave del éxito de los proyectos.

■ Acciones clave:

- Documentar buenas prácticas, desafíos y lecciones aprendidas para alimentar una mejora continua de las alianzas y promover una cultura organizacional basada en la reflexión crítica y el intercambio.
- Promover la valoración periódica de la relación de asocio, no solo en términos de resultados del proyecto, sino también en relación con la calidad del vínculo, la comunicación y los aprendizajes compartidos.

- 
- Institucionalizar el aprendizaje dentro de CARE a partir de experiencias con socios locales, asegurando su integración en procesos y políticas internas y en las agendas de aprendizaje.
 - Incorporar la lógica de asocio en los sistemas internos de monitoreo, evaluación, finanzas y recursos humanos, para que reflejen tanto resultados técnicos como la calidad relacional del asocio.
 - Hacer seguimiento a los indicadores cualitativos definidos en la sección IV, que permitan evaluar cómo los socios perciben la relación con CARE, el acompañamiento recibido y su participación en los procesos.
 - Implementar mecanismos de retroalimentación estructurados, como encuestas globales independientes, reportes sistemáticos, encuentros anuales con socios, y sesiones FAM como espacios de diálogo, decisión y evaluación conjunta.
 - Planificar, medir y aprender del asocio como parte de una gestión adaptativa que fortalezca las capacidades colectivas y promueva una transformación duradera.

■ Resultado Esperado:

Asegurar que el enfoque de asocio se consolide de forma estructural y duradera dentro de CARE Colombia, trascendiendo los proyectos individuales para convertirse en un eje estratégico institucional. Esto implica integrar el aprendizaje continuo en los procesos, sistemas y cultura organizacional, reconociendo la transformación del modelo operativo localizado desde el valor del conocimiento generado junto a los socios y fortaleciendo la calidad de la relación como un componente esencial del éxito.

■ ¿En qué momento?

- De forma continua durante todo el ciclo del proyecto: diseño, implementación, seguimiento y cierre.
- Al final de cada proyecto, como parte del proceso de cierre y evaluación. Una vez al año, mediante ejercicios institucionales de sistematización, valoración del asocio y planificación estratégica.
- Antes de iniciar nuevos ciclos programáticos, para integrar aprendizajes previos y ajustar estrategias.

■ Herramientas:

- Formato de evaluación del asocio (por construir), centrado en la calidad del vínculo, la confianza, la participación y el acompañamiento.



2. Gestión del riesgo compartida

Para que las relaciones de asocio sean resilientes y sostenibles, es fundamental que la gestión del riesgo sea concebida como una responsabilidad compartida entre CARE y sus socios. Esto implica mantener una colaboración sólida no solo en contextos de estabilidad, sino también en momentos de crisis o incertidumbre. CARE debe asumir un rol activo de acompañamiento continuo, reconociendo las capacidades locales para gestionar riesgos y promoviendo soluciones conjuntas que refuercen tanto la sostenibilidad financiera como el impacto a largo plazo. Este enfoque debe además estar alineado con las políticas institucionales existentes —como la política anticorrupción y el PCEAS (Procedimiento de Cumplimiento Ético y Ambiental de los Socios)—, que ya proporcionan un marco de referencia claro para una gestión responsable y coherente.

■ Acciones clave:

- Promover una gestión del riesgo articulada con los socios, desde la identificación conjunta de riesgos hasta la definición de planes de mitigación y respuesta.
- Acompañar a los socios en contextos de crisis, asegurando apoyo financiero, técnico y estratégico continuo, más allá de los contextos de estabilidad.
- Tener flexibilidad para la gestión adaptativa y la mitigación de riesgos. El liderazgo localizado requiere de flexibilidad operativa y financiera desde los donantes y de CARE a fin de habilitar la gestión adaptativa durante la implementación de los proyectos; la gestión adaptativa implica ajustes continuos para mitigar incertidumbres y optimizar resultados.
- Fortalecer las capacidades locales de gestión del riesgo, incluyendo formación, recursos y herramientas adaptadas al contexto de cada organización.
- Integrar mecanismos de seguimiento y evaluación del riesgo en los marcos de monitoreo compartido, asegurando un enfoque preventivo y adaptativo.
- Aplicar y socializar las políticas institucionales de CARE sobre integridad, como la política anticorrupción y el PCEAS (PSHEA), asegurando su comprensión mutua y aplicación conjunta.
- Fomentar la transparencia y la corresponsabilidad en la gestión financiera, administrativa y operativa como elementos clave para la sostenibilidad de las alianzas.

■ Resultado Esperado:

Construir una gestión del riesgo compartida, basada en la corresponsabilidad y la resiliencia, para fortalecer alianzas sostenibles incluso en contextos de crisis.

■ ¿En qué momento?

- Al inicio de la relación, durante la planificación y a lo largo de la implementación del proyecto, especialmente en situaciones de crisis o cambio de contexto.

■ Herramientas:

- Matriz de riesgos construida con socios (En construcción)



6. INDICADORES

a. Indicadores de seguimiento de la estrategia

■ Indicadores cuantitativos

Para monitorear el avance de la Estrategia de Asocio con enfoque de localización, se han definido indicadores cuantitativos que miden tanto la inclusión de socios locales en las propuestas y presupuestos, como la alineación con los estándares globales de CARE para alianzas equitativas. Estos indicadores permiten evaluar el alcance y la calidad de los socios

■ Metas claves

Indicador	Histórico	Metas FY25 a FY27
% de Propuestas que incluyen socios locales	FY24: 17% FY25: 79%	FY25: 80% FY26: 100% FY27: 100%
% de propuestas ganadas que incluyen socios locales	FY24: 4% FY25: 38%	FY25: 30% FY26: 30% FY27: 30%

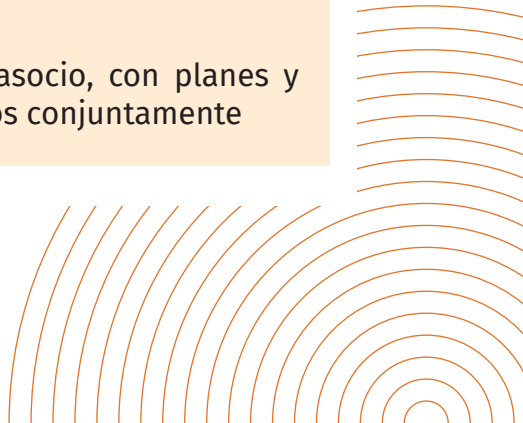




Indicador	Histórico	Metas FY25 a FY27
% del presupuesto de las propuestas para los Socios Locales	FY24: <30%	FY25: 35% FY26: 40% FY27: 40%
% del presupuesto total destinado a organizaciones socias	FY24: 4%	FY25: 40% FY26: 50% FY27: 55%

■ **Indicadores de alineación con estándares globales de CARE**

Indicador	% de socios definidos y diseñados conjuntamente entre CARE y sus socios
Gestión compartida de riesgo	% de socios formales que tienen mecanismos para garantizar la corresponsabilidad en el manejo y mitigación de riesgos
Cumplimiento colaborativo	% de socios formales que no aplican requisitos para los socios, que sean más estrictos de los que requiere el donante
Inversión adecuada	% de acuerdos de socio o financiamiento que incorporan financiamiento básico y/o flexible (core funding en inglés) % de socios en los que la contribución de los socios va más allá de actividades de “diseño e implementación”
Aprendizaje intencional y rendición de cuentas	% de comunicaciones públicas sobre los programas con impacto, que reconocen las contribuciones de socios, incluyendo su nombre % de proyectos ejecutados en socio, con planes y calendarios de aprendizaje fijados conjuntamente



■ Indicadores cualitativos

Además de los indicadores cuantitativos, se reconoce la importancia de evaluar la calidad de las relaciones de asocio y la manera en que CARE y sus aliados implementan los principios de colaboración transformadora con enfoque de localización. Por ello, se han definido indicadores cualitativos que permiten monitorear aspectos clave como la confianza mutua, el liderazgo local, la articulación en redes y la sostenibilidad de los vínculos más allá de los proyectos.

Estos indicadores reflejan no solo resultados, sino también prácticas, comportamientos y dinámicas de poder que deben ser analizados en diálogo con los socios. Para su seguimiento, se recomienda el uso de herramientas como estudios de caso, grupos focales, encuestas de percepción o autoevaluaciones conjuntas.

■ Indicadores de alineación con el enfoque de localización de la estrategia de asocio

Asocios equitativos, inclusivos y duraderos

% de socios que mantienen una relación activa con CARE más allá de un ciclo de proyecto

Se entiende por relación activa aquella en la que se mantiene un vínculo de colaboración a través de intercambios regulares, participación en espacios institucionales, desarrollo conjunto de ideas o iniciativas, o apoyo mutuo, incluso en ausencia de financiamiento directo.

% de socios que reportan sentirse escuchados, valorados y tratados como iguales por CARE (relación de confianza mutua)

% de socios que expresan satisfacción con la transparencia en la relación con CARE (en decisiones, fondos, resultados)

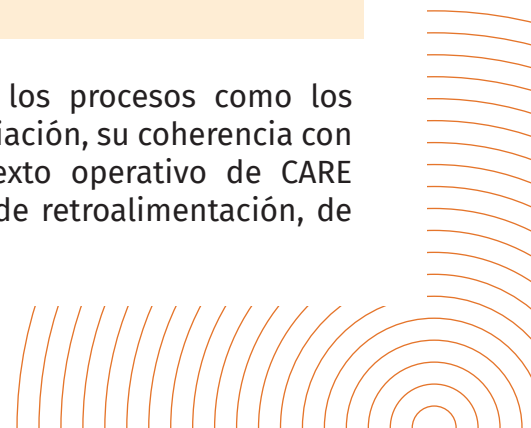
% de socios involucrados en espacios de gobernanza o toma de decisiones estratégicas de CARE Colombia

Se entiende por socios involucrados activamente aquellos que participan de manera regular, aportan insumos sustantivos, ejercen proactividad



Toma de decisión y liderazgo de organizaciones y comunidades locales	% de socios que lideran iniciativas o intervenciones sin acompañamiento directo de CARE, en el marco de la estrategia común. Número de socios involucrados en el diseño de nuevas estrategias o líneas programáticas.
Articulación en redes para la acción colectiva	% de socios que han fortalecido su articulación con otras organizaciones a través de CARE. Número de socios que acompañan o forman a otras organizaciones o redes en sus territorios, compartiendo aprendizajes o fortaleciendo capacidades Se refiere a acciones de formación, mentoría o intercambio de conocimientos entre pares, lideradas por socios que han fortalecido sus capacidades con el apoyo de CARE.
Influencia en redes globales	% de socios con una estrategia de incidencia activa y estructurada Número de iniciativas locales visibilizadas en redes o eventos internacionales.
Modelos Operativos y Enfoques Programáticos con Liderazgo Local	% de socios con un plan de fortalecimiento institucional acompañado por CARE. % de socios que reportan mejoras en sus capacidades institucionales como resultado del trabajo con CARE % de socios que acceden a nuevas fuentes de financiamiento gracias al acompañamiento recibido

La combinación de estos indicadores permitirá medir tanto los procesos como los resultados de la estrategia de asocio, y evaluar su nivel de apropiación, su coherencia con los compromisos internacionales y su aterrizaje en el contexto operativo de CARE Colombia. El seguimiento sistemático alimentará los procesos de retroalimentación, de rendición de cuentas conjunta y de mejora continua.



b. Métodos de monitoreo y evaluación de las relaciones de asociación

El monitoreo y la evaluación de la calidad de los socios será un componente central para garantizar la implementación efectiva y coherente de esta estrategia. Para ello, se utilizará la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos expresada previamente, que permitirán capturar tanto el cumplimiento de los compromisos asumidos como la experiencia vivida por las organizaciones aliadas.

Por un lado, se dará seguimiento a los indicadores definidos (cuantitativos y cualitativos) a través de los sistemas internos de información y autoevaluación de CARE (base de datos y mapeo de actores, formatos de debida diligencia, herramienta de diagnóstico y análisis de capacidades...), los cuales se actualizarán periódicamente con datos provenientes de los equipos de programas y alianzas. El seguimiento será coordinado por el equipo de monitoreo y evaluación, en articulación con las personas responsables del asocio dentro de cada equipo programático. Estos sistemas permitirán observar tendencias, identificar avances o retrocesos y tomar decisiones basadas en evidencia.

Por otro lado, y reconociendo la importancia de incorporar la perspectiva de los socios, se llevará a cabo un proceso sistemático de retroalimentación externa mediante una encuesta de percepción. Esta encuesta recogerá de forma anónima la percepción de las organizaciones aliadas sobre la calidad de su relación con CARE, en aspectos como la

transparencia, la corresponsabilidad, la equidad en la toma de decisiones, la flexibilidad financiera, o el reconocimiento de su aporte. Al ser aplicada de manera independiente, la encuesta garantizará objetividad y permitirá comparar los resultados obtenidos con los de otras confederaciones de ONGI, generando así aprendizajes valiosos a nivel sectorial.

Además de estas herramientas, se recomienda el uso complementario de metodologías participativas como estudios de caso, entrevistas a profundidad, grupos focales o sesiones de reflexión conjunta, especialmente en contextos donde existan relaciones estratégicas de largo plazo o procesos complejos de colaboración.

La combinación de estos métodos no solo permitirá monitorear el progreso hacia los objetivos de la estrategia, sino que también fortalecerá una cultura de rendición de cuentas mutua, aprendizaje continuo y mejora constante de las prácticas de asocio.



Anexos

Anexo 1- Metodología del estudio y muestras

Anexo 2- Guía práctica de implementación de la estrategia de asocio

Anexo 2.1 - Mapeo de actores

Anexo 2.2 - Guía de alineación estratégica de posible socio

Anexo 2.3 - Guía para la evaluación de propuestas de proyectos

Anexo 2.4 - Guía para los espacios de encuentros anuales

Anexo 2.5 - Formatos participativos para sistematización de resultados de encuentros

Anexo 2.6 - Formato de debida diligencia

Anexo 2.7 - Herramienta de diagnóstico y plan de fortalecimiento de capacidades

Anexo 2.8 - Propuesta Ficha de Monitoreo y Seguimiento de proyectos

Anexo 3 – Análisis de capacidades de los socios

Anexo 4 - Recolección de datos para Lecciones aprendidas: principales logros y desafíos en asociaciones previas y recomendaciones formuladas – versión integral

Anexo 5 – Entrevistas y consultas realizadas

Anexo 6 – Documentos consultados y referencias

Experiencia previa en trabajo de asociación de CARE Colombia

El enfoque estratégico de CARE en el trabajo en asocio se ha reflejado a lo largo de los años en una amplia gama de alianzas con diversas organizaciones, tanto nacionales como internacionales, lo que ha permitido una implementación exitosa de proyectos en diversas áreas como la respuesta humanitaria y el desarrollo económico sostenible.

Se identificaron 19 organizaciones en Colombia con las cuales CARE ha realizado actividades en conjunto y ha experimentado algún nivel de asocio.

Síntesis de las lecciones aprendidas: principales logros y desafíos en asociaciones previas y recomendaciones formuladas

A partir de las entrevistas realizadas por el equipo consultor, se pudo obtener una comprensión detallada de las percepciones, actitudes, experiencias y expectativas de los y las trabajadores de CARE Colombia, así como de los socios externos involucrados. Se priorizó la participación de representantes de diferentes áreas de trabajo dentro de CARE, así como de socios estratégicos seleccionados en función de su grado de colaboración, tipo de organización y su relevancia en los proyectos. El mapeo de organizaciones aliadas de CARE Colombia muestra una diversidad notable en cuanto a tipos de actores, niveles de relación y trayectorias de colaboración. CARE ha desarrollado vínculos tanto con organizaciones comunitarias y de base (como UTRASD, UTRAHOGAR o el Intersindical de trabajo doméstico), como con universidades, ONGs nacionales, actores internacionales, entidades gubernamentales y empresas sociales. Esta variedad refleja un enfoque estratégico de asocio que reconoce la importancia de la complementariedad de capacidades, el arraigo territorial y la co-construcción de soluciones sostenibles desde distintos sectores.

Entre las organizaciones sindicales y comunitarias, como UTRASD y UTRAHOGAR, se evidencia una evolución importante: de ser beneficiarias a convertirse en socias ejecutoras en línea con la política institucional de localización. Esta transición marca un hito hacia relaciones de asocio más horizontales, basadas en la confianza, la transferencia de capacidades y el reconocimiento del liderazgo local.

Asimismo, CARE ha sostenido relaciones con organizaciones de trayectoria como CORPRODINCO, CORFAS o PROFAMILIA, cuyos vínculos se iniciaron en años anteriores al fortalecimiento institucional de estándares de asocio. En estos casos, se identifican oportunidades de transición hacia modelos más participativos y con mayor énfasis en el fortalecimiento mutuo, aprovechando la confianza y experiencia construidas. PROFAMILIA, por ejemplo, inició como proveedor de servicios de salud sexual y reproductiva, y recientemente ha avanzado hacia una relación de asocio más integral, construida en conjunto desde el diseño de propuestas.

En cuanto a alianzas con centros académicos como la Universidad Libre o la Universidad Santiago de Cali, se han desarrollado colaboraciones puntuales, especialmente en procesos de formación, investigación e incidencia. Aunque no

constituyen alianzas estructurales, estos vínculos permiten movilizar conocimiento técnico y generar legitimidad en el ámbito público, lo cual puede potenciarse en futuras fases mediante esquemas más estratégicos.

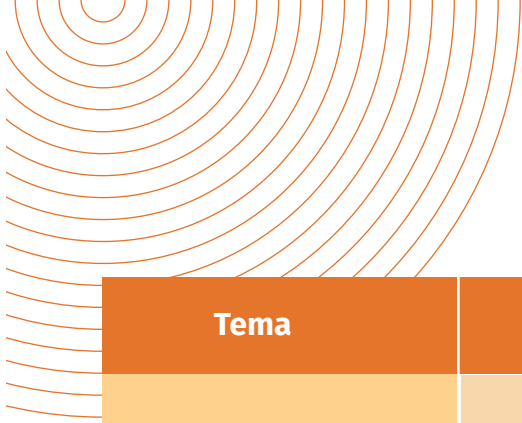
Por otro lado, las relaciones con organizaciones internacionales como HI o WWF, u organizaciones nacionales colombianas de mayor tamaño como GENFAMI muestran una articulación en múltiples niveles: algunos liderados desde CARE USA o CARE Alemania, otros enmarcados en plataformas globales como Sembrando el Cambio. Estas alianzas reflejan la dimensión transnacional del trabajo de CARE, aunque también traen consigo desafíos en cuanto a la gestión compartida del riesgo, como lo evidencia el caso de GENFAMI ante la suspensión de fondos de EE. UU. Esto refuerza la necesidad de seguir fortaleciendo mecanismos de corresponsabilidad y sostenibilidad en los socios globales.

Por último, la articulación con entidades del Estado y de investigación como AGROSAVIA, el ICA y el SENA muestra un avance significativo en la búsqueda de incidencia estructural, especialmente en el ámbito rural y con pequeñas productoras campesinas. Estas alianzas se alinean con la estrategia de CARE de promover sistemas alimentarios sostenibles, reconociendo que las transformaciones de fondo requieren del involucramiento de actores públicos.

El siguiente cuadro presenta una síntesis de los logros, desafíos y recomendaciones identificados por los empleados y las organizaciones socias, clasificados según las diferentes etapas del ciclo de colaboración. La versión integral del análisis puede consultarse en anexo.



Tema	Logros	Desafíos	Recomendaciones
Identificación de las organizaciones con las que se puede trabajar	Identificación de las organizaciones con las que se puede trabajar El 36% de los empleados entrevistados destacaron el reconocimiento de la experiencia de CARE, así como la presencia de CARE en los territorios. La organización es reconocida por su experticia en género e inclusión y respuesta a conflictos armados lo que la convierte en un socio estratégico para organizaciones que buscan integrar estos enfoques en sus proyectos. El 50 % de los socios destaca la trayectoria y especialización de CARE en proyectos humanitarios de gran escala. Su presencia en más de 100 países y su conocimiento en la gestión de crisis humanitarias hacen que CARE sea un socio estratégico.	Diseñar un protocolo para la identificación más allá de la relación de confianza con un trabajador de CARE.	EL 27% de los empleados de CARE Colombia entrevistados destacan la importancia de seguir consolidando el reconocimiento de la organización dentro del sector humanitario. Si bien se han logrado avances, aún es necesario reforzar la presencia de CARE en espacios de discusión estratégica y foros de incidencia.



Tema	Logros	Desafíos	Recomendaciones
Selección de los socios	El 27% de los empleados entrevistados destacan la selección estratégica de socios. CARE ha desarrollado un sistema de mapeo de actores, que le permite conocer las organizaciones presentes en cada territorio y su especialización y así identificar posibles socios estratégicos según el enfoque y objetivos de cada proyecto y las necesidades detectadas en la comunidad.	Según el 27% de los empleados entrevistados existe una limitación permanente en la selección de los socios. Hay un desafío de no poder establecer asociados son organizacionales territoriales que no cumplen con los requisitos de los donantes. Además, la selección de socios en algunas regiones, como Nariño, se ve afectada por factores externos locales (conflicto armado, corrupción y clientelismo, economías ilícitas ...) que limitan la capacidad de establecer relaciones estratégicas con organizaciones locales.	Estos factores obligan a CARE a tener un enfoque estratégico en la selección de socios y en la gestión de sus intervenciones para garantizar la seguridad y la efectividad de los proyectos. El 90% de las personas entrevistadas consideran que CARE debe revisar los criterios.



Tema	Logros	Desafíos	Recomendaciones
Capacitaciones y fortalecimiento de capacidades	El 83% de los socios entrevistados destacaron el acceso a financiamiento y oportunidades de ejecución entre los factores que le motivaron a establecer una colaboración con CARE. CARE facilita particularmente el acceso a fondos internacionales, actuando como un intermediario clave entre las organizaciones locales y los donantes y gracias a su acompañamiento en gestión financiera.	La falta de financiamiento específico limita el alcance de estas iniciativas, lo que representa un reto para su implementación. El 45% de los empleados destacan las limitaciones del modelo de CARE que no permite siempre fortalecer el modelo organizacional de sus socios y así asegurar la sostenibilidad de sus operaciones	Para el futuro, los socios desean que la colaboración con CARE se traduzca en proyectos más amplios y sostenibles, con una estrategia a largo plazo. El 73% de las empleados entrevistados destacan la necesidad de contar con un programa estructurado de fortalecimiento de capacidades para los socios donde se incluye recursos.
Tema	Logros	Desafíos	Recomendaciones
Procesos financieros, administrativos y de monitoreo		El 64% de los empleados entrevistados destaca el reto constante de mantener un equilibrio entre el respeto por los procesos y autonomía de los socios y el cumplimiento de los procedimientos internos de CARE y los financiadores.	

Procesos financieros, administrativos y de monitoreo		El 67% de los socios entrevistados destacan que los requisitos administrativos y los procesos de reporte de CARE son particularmente exigentes y dificultan la ejecución de los proyectos. El sistema de seguimiento y reporte de CARE es otro punto crítico, particularmente por la frecuencia y redundancia en la información solicitada.	Los formatos administrativos, en especial los financieros y de reporte, han sido identificados por el 66% de las personas entrevistadas como un aspecto clave que podría mejorarse dentro de la estrategia de asocio de CARE Colombia. Los empleados entrevistados resaltaron la importancia de hacer estos procesos más flexibles y accesibles, especialmente para organizaciones locales de menor tamaño y con menos capacidades administrativas.
Tema	Logros	Desafíos	Recomendaciones
Gestión de riesgos	El equipo administrativo y financiero destacó que CARE se distingue por su capacidad de gestión financiera y transparencia, lo que reduce riesgos y facilita la ejecución eficiente de los proyectos.	Los socios consideran que el modelo financiero de CARE limita su capacidad operativa, especialmente en la gestión de recursos humanos y gastos imprevistos. Se destacan las restricciones financieras y la rigidez presupuestaria de la organización. La falta	Para lograr flexibilizar los formatos administrativos sin aumentar los riesgos financieros, se sugiere establecer umbrales de convenios, donde las organizaciones más pequeñas puedan participar bajo ciertos límites de riesgo y cumplimiento. Esto permitiría a CARE mantener la rendición de cuentas exigida por

		de flexibilidad en la administración de recursos ha sido un problema recurrente, sobre todo para las condiciones operativas de las organizaciones en el terreno.	los donantes, pero también cumplir con su misión de dejar capacidad instalada en los territorios donde trabaja.
Tema	Logros	Desafíos	Recomendaciones
Gobernanza	CARE ha construido un modelo de colaboración basado en la horizontalidad y la confianza, evitando dinámicas de subordinación con sus socios locales, como lo destacan el 18% de las personas entrevistadas. Se destaca también el esfuerzo de todas las áreas de Care por brindar acompañamiento a los socios, orientarles y resolver sus dudas. Se mantiene una relación de trabajo conjunto en la que se evita una dinámica de subordinación, priorizando una construcción horizontal basada en la colaboración.	Un desafío clave es la coordinación con socios implementadores, cuyas estructuras y métodos de trabajo propios dificultan la alineación operativa y estratégica de CARE. La gobernanza y la coordinación administrativa requieren acuerdos sobre la ejecución de acciones, la focalización de la población y el cumplimiento de procesos como la entrega de informes. De manera similar, el 33% de las organizaciones socias destacan la difícil adaptación a los procesos de CARE y el	Los socios enfatizan la necesidad de un modelo de colaboración más horizontal, donde se reconozca el valor de las organizaciones locales y su capacidad de liderazgo. «Queremos que CARE nos vea no solo como beneficiarios, sino como socios.»; “Queremos que Care reconozca el valor agregado que aportamos a la relación. Trabajar de manera conjunta y equitativa es clave para seguir avanzando.”

	Para el 75% de los socios, la claridad en la gobernanza de los proyectos ha sido un aspecto clave de la relación con CARE. Además, para el 66,7% el proceso de toma de decisiones fue participativo, lo que ha permitido ajustes basados en su experiencia y capacidades operativas.	reto de superar los obstáculos de las metodologías de trabajo y las expectativas de gestión distintas.	
Tema	Logros	Desafíos	Recomendaciones
Relacionamiento y gestión del asocio	La mayoría de los socios destacan que la relación con CARE ha sido positiva tanto a nivel profesional como personal. El equipo de CARE se muestra accesible, receptivo y comprometido con la colaboración.	El 36% de los empleados entrevistados identificaron desafíos recurrentes relativos a la comunicación y la coordinación con los socios. Persisten dificultades de comunicación y alineación operativa entre las distintas estructuras organizativas, lo que impide una integración real en el terreno	El 45% de los empleados entrevistados destacaron la importancia de desarrollar una comunicación asertiva con los socios para poder establecer relaciones horizontales de poder. Este asunto es también uno de los aspectos más relevantes mencionados por los socios. Además de la comunicación, se ha identificado que la clave para fortalecer las relaciones con organizaciones locales radica en la continuidad del diálogo y la presencia activa en los territorios.

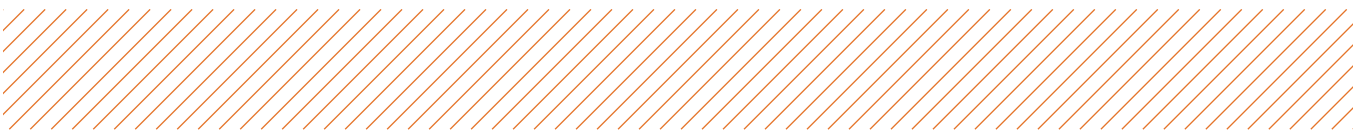
Tema	Logros	Desafíos	Recomendaciones
Proceso global de asocio	Los socios consideran que la colaboración con CARE ha sido beneficiosa y esperan que continúe en el tiempo. Perciben a CARE como un aliado estratégico con el que pueden seguir desarrollando proyectos de impacto en el futuro.	El 55% de los empleados entrevistados han señalado la falta de estructuración del proceso de asocio. Hace falta una visión global de la relación con los socios, ya que la información se encuentra fragmentada en distintas áreas de la organización. Además, la falta de un flujo de procesos estandarizado dificulta el seguimiento y la mejora de las asociaciones. Se señaló que no existe un proceso único para el proceso de asocio, que sea para el fortalecimiento de capacidades o para la evaluación de la relación con los socios.	El 100% de los empleados de CARE Colombia han destacado la importancia de establecer una estructura clara y bien definida, declinada por áreas, para gestionar las relaciones con los socios a lo largo de todo el ciclo de colaboración. El 73% de los empleados destacan la necesidad de contar con un programa estructurado de fortalecimiento de las capacidades para los socios, así como una metodología formal para evaluar el desempeño de los socios y la calidad de la relación con CARE. El 55% de los empleados entrevistados enfatizan la necesidad de un cambio de cultura organizacional para que el asocio no sea solo una obligación operativa, sino una parte integral de su identidad organizacional. Esta transformación requiere una planificación estratégica a largo plazo y la asignación de recursos específicos.

A continuación, se presentan las recomendaciones de carácter operativo, orientadas a optimizar los procesos y las acciones implementadas en el día a día.

Tema	Recomendaciones	Recomendaciones operativas
Identificación de las organizaciones con las que se puede trabajar	EL 27% de los empleados de CARE Colombia entrevistados destacan la importancia de seguir consolidando el reconocimiento de la organización dentro del sector humanitario. Si bien se han logrado avances, aún es necesario reforzar la presencia de CARE en espacios de discusión estratégica y foros de incidencia.	Participar en sectores locales de protección y grupos temáticos sobre protección en el contexto del conflicto para demostrar la experiencia de CARE y fortalecer su visibilidad. Fomentar una mayor integración con entidades gubernamentales, a pesar de las dificultades existentes.
Capacitaciones y fortalecimiento de capacidades	Para el futuro, los socios desean que la colaboración con CARE se traduzca en proyectos más amplios y sostenibles, con una estrategia a largo plazo.	Se propone trabajar conjuntamente en la búsqueda de nuevos financiadores y oportunidades de cooperación. También se destaca la importancia de compartir experiencias y aprendizajes entre CARE y sus socios.
Procesos financieros, administrativos y de monitoreo	Los formatos administrativos han sido identificados por el 36% de las personas entrevistadas como un aspecto clave que podría mejorarse dentro de la estrategia de asocio de CARE Colombia. Los empleados entrevistados resaltaron la importancia de hacer estos procesos más flexibles y accesibles, especialmente para organizaciones locales de menor tamaño y con menos capacidades administrativas.	Se sugiere desarrollar herramientas digitales que simplifiquen el llenado de los formatos o la creación de guías más claras para los socios.



Gestión de riesgos	Se plantea la posibilidad de incluir a organizaciones más pequeñas, que pueden tener un impacto significativo en sus comunidades, pero que carecen de las estructuras financieras y tecnológicas necesarias.	Para lograr flexibilizar los formatos administrativos sin aumentar los riesgos financieros, se sugiere establecer umbrales de convenios, donde las organizaciones más pequeñas puedan participar bajo ciertos límites de riesgo y cumplimiento. Esto permitiría a CARE mantener la rendición de cuentas exigida por los donantes, pero también cumplir con su misión de dejar capacidad instalada en los territorios donde trabaja.
Gobernanza	Los socios enfatizan la necesidad de un modelo de colaboración más horizontal, donde se reconozca el valor de las organizaciones locales y su capacidad de liderazgo.	Se recomienda que en cada área de CARE, una persona esté encargada del proceso de asocio para que en diferentes áreas se pueda tener relaciones con el socio. Se podría crear un Comité de localización en CARE Colombia con un plan de acción y metas. (Ver anexo 3-Guía de implementación) Se sugiere garantizar que los procesos de contratación de consultorías externas no subestimen el talento humano de las organizaciones locales.





Relacionamiento y gestión del asocio

El 45% de los empleados entrevistados destacaron la importancia de desarrollar una comunicación asertiva con los socios para poder establecer relaciones horizontales de poder. La importancia de una comunicación clara y asertiva para evitar malentendidos y mejorar la eficiencia del trabajo conjunto es también uno de los aspectos más relevantes mencionados por los socios. Además de la comunicación, se ha identificado que la clave para fortalecer las relaciones con organizaciones locales radica en la continuidad del diálogo y la presencia activa en los territorios.

Se recomienda:

Establecer reuniones más frecuentes y estructuradas, no solo para evaluar metas, sino también para revisar el trabajo conjunto y resolver problemas operativos.

Reforzar los espacios de gobernanza, asegurando que sean más operativos y respondan a las necesidades reales del asocio
Coordinar mejor la presentación de propuestas para evitar duplicaciones que podrían generar confusión entre los financiadores.

Reforzar el monitoreo y evaluación constante de la relación con el socio

Se recomienda:

Mantener reuniones constantes con los actores locales, asegurando una comunicación fluida y directa.

Fomentar un acompañamiento continuo en los territorios, lo que facilita la construcción de confianza y el desarrollo de acciones conjuntas.

Proceso global de asocio

El 100% de los empleados de CARE Colombia han destacado la importancia de establecer una estructura clara y bien definida, declinada por áreas, para gestionar las relaciones con los socios a lo largo de todo el ciclo de colaboración.

Actualmente, la falta de un flujo de procesos estandarizado dificulta el seguimiento y la mejora de las asociaciones.

El 73% de las personas entrevistadas destacan la necesidad de contar con un programa estructurado de fortalecimiento de las capacidades para los socios. Una metodología formal para evaluar el desempeño de los socios y la calidad de la relación con CARE fue también mencionado.

Además, El 55% de los empleados entrevistados enfatizan la necesidad de un cambio de cultura organizacional para que el asocio no sea solo una obligación operativa, sino una parte integral de su identidad organizacional. Esta transformación requiere una planificación estratégica a largo plazo y la asignación de recursos específicos.

Implementar un repositorio digital accesible para todos los equipos, donde se puedan encontrar documentos clave como formularios, políticas y directrices sobre la estrategia de asociación.

Para el fortalecimiento de capacidades:

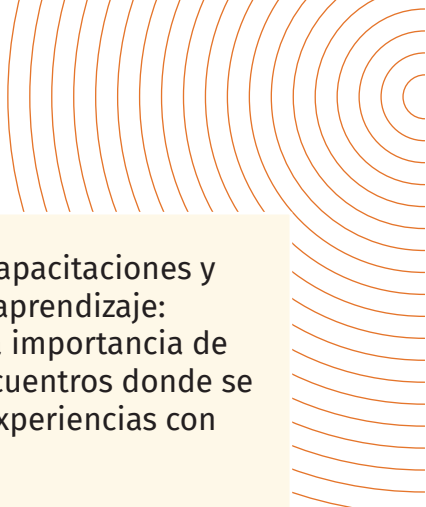
Definir un proceso estructurado incluyendo el diagnóstico de las capacidades de los socios y un plan de fortalecimiento adaptable. Se resalta la importancia de establecer lineamientos precisos sobre cuándo y cómo se deben implementar los mecanismos de fortalecimiento.

Determinar los tipos de formación que los socios necesitan no solo al inicio de la relación, sino de manera continua al establecer un mecanismo que permita identificar nuevas necesidades que surjan durante el transcurso del proyecto.

Establecer recursos económicos dedicados al fortalecimiento conjunto de los socios.

Construir un plan de fortalecimiento de manera participativa con el socio y que incluya fortalecimiento mutuo.

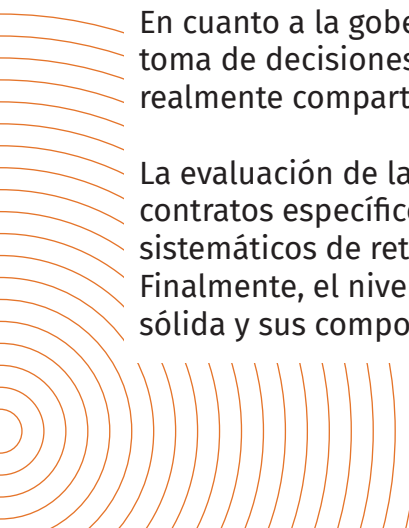
Para fortalecer la cultura organizacional, se sugiere



	desarrollar capacitaciones y espacios de aprendizaje: Se destaca la importancia de talleres y encuentros donde se compartan experiencias con otros países tener claridad en la estructura organizacional: Es fundamental que cada persona dentro de CARE comprenda su rol y su aporte al asocio. Se requiere un esfuerzo institucional para integrar el asocio en la cultura organizacional, asegurando que no sea percibido como una tarea adicional, sino como un cambio estructural necesario.
--	--

Uno de los principales aprendizajes identificados en este proceso ha sido la heterogeneidad de las prácticas y percepciones en torno a la relación de asocio entre CARE Colombia y sus socios.

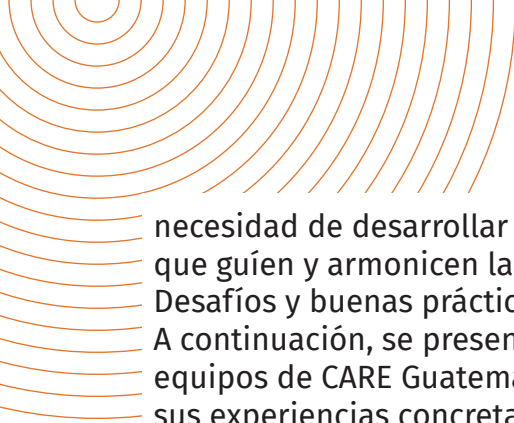
Las respuestas recogidas muestran una gran diversidad de experiencias: mientras que para el 50% de los socios el proceso administrativo previo a la formalización de la relación fue fluido, para el otro 50% representó un desafío importante, independientemente del tamaño de la organización. Esta disparidad se refleja también en el acceso al fortalecimiento de capacidades, del cual solo la mitad de las organizaciones ha podido beneficiarse, no siempre de manera planificada ni proporcional a sus necesidades o a su antigüedad en la colaboración con CARE. La reciente creación de una herramienta de diagnóstico representa un avance, aunque su implementación sigue siendo incipiente.



En cuanto a la gobernanza mutua, si bien el 66% afirma haber sido tomado en cuenta en la toma de decisiones, persisten desajustes en las dinámicas de poder y en la construcción realmente compartida de los proyectos.

La evaluación de la relación de asocio también varía ampliamente según lo estipulado en los contratos específicos, destacándose buenas prácticas donde se han establecido mecanismos sistemáticos de retroalimentación y mejora continua.

Finalmente, el nivel de conocimiento interno sobre lo que implica una relación de asocio sólida y sus componentes clave es muy desigual entre los equipos, lo que pone de relieve la



necesidad de desarrollar un protocolo claro estructurado por áreas, y herramientas comunes que guíen y armonicen la práctica del asocio en toda la organización.

Desafíos y buenas prácticas identificadas por otras oficinas regionales

A continuación, se presentan los principales desafíos y buenas prácticas identificados por los equipos de CARE Guatemala y CARE Honduras en el marco del trabajo en asocio, a partir de sus experiencias concretas y reflexiones estratégicas sobre la localización, la co-construcción y el trabajo conjunto con organizaciones sociales y comunitarias.

Categoría	Desafíos identificados	Buenas practicas
1 Identificación de las organizaciones con las que se puede trabajar	No existe un protocolo definido.	Establecer un mapeo de interés programáticos de organizaciones socias con las apuestas de CARE con consultas previas de interés y justificarlo de forma transparente priorizar a socios alineados con la estrategia institucional
2 Capacitaciones y fortalecimiento de capacidades	Capacidades técnicas y operativas de los socios Asegurar recursos (financieros, técnicos, tecnológicos, de conocimiento) para apoyar a las organizaciones socias, ya que muchos donantes no financian el fortalecimiento de capacidades	Aplicar los MRC y fortalecer las capacidades de socios en su uso (Salvaguarda, CSC, Buzón de quejas, gestión adaptativa, encuestas postdistribución y otros). usar fondos institucionales no restringidos para fortalecer a los socios (Apoyar acciones clave, Financiar parcialmente sus



		costos fijos, Participación en formaciones, Elaboración de planes estratégicos y de movilización de recursos). -definir una agenda de fortalecimiento de doble vía, basada en diagnósticos, evaluaciones y debida diligencia. -compartir formaciones originalmente destinadas al equipo de CARE con los socios (inventarios, respuesta a emergencias, etc.). - crear una estrategia de gestión del conocimiento, alineada con los lineamientos de asocio.
3 Procesos financieros, administrativos y de monitoreo	Recursos financieros no amarrados a proyectos para la continuidad del fortalecimiento del trabajo con socios Armonizar los esfuerzos de localización con las políticas de calidad de programas y administrativas de CARE	Dar seguimiento a las recomendaciones de las encuestas internacionales de asocio (finanzas, visibilidad, fortalecimiento de capacidades, flexibilidad) Ampliar oportunidades de participación de socios en nuevas propuestas de financiamiento (ej: fondos europeos). CARE Honduras está solicitando a la oficina regional y central permiso para usar fondos no restringidos en apoyo a socios más vulnerables debido al contexto actual con el cierre de USAID.

4

Gobernanza

Coordinación con grupos de trabajo grandes y diversos

Establecer una hoja de ruta de localización a 2030

Además de compartir recursos financieros, integrar a socias en la toma de decisión y en la definición de nuestras apuestas.

Establecer de espacios de gobernanza en los proyectos o rendición de cuentas

Establecer de espacios consultivos adicionales a nivel municipal y de alta gerencia, incluyendo a donantes cuando es relevantes. Se busca romper el rol de intermediario de CARY y construir relaciones más horizontales donde los socios pueden acceder directamente a oportunidades y financiación.

5

Relacionamiento y gestión del asocio

Enfoques programáticos institucionales

Trabajo con movimientos sociales

Propiciar acercamiento horizontal y fortalecer confianza, por ejemplo, en encuentro anual de socios

Incluir los estándares y tipos de asocio de CARE Internacional, asegurando coherencia de enfoques

fomentar una transparencia total con los socios al compartir resultados y planes del programa

6

Proceso global de asocio

Incluir en los CANVAS de país metas relacionadas con el asocio con organizaciones de mujeres y organizaciones sociales, y monitorear su cumplimiento

Contar con un flujograma de implementación del asocio

Co-creación de propuestas

Se busca que las organizaciones se sientan parte de la dinámica interna de CARE, promoviendo un sentido de propiedad compartida, más allá del financiamiento.

Desarrollar una guía de evaluación de socios con indicadores que serán incluidos en el reporte anual.

Estos diferentes tipos de relación reflejan una estrategia de asocio dinámica y en transición, en la que CARE avanza hacia modelos más equitativos, corresponsables y sostenibles, con miras a fortalecer el impacto de largo plazo y el empoderamiento de los actores locales. La consolidación de estándares institucionales comunes, junto con una lectura política del contexto y las relaciones de poder, serán claves para seguir profundizando esta agenda.



care[®]

Producto Elaborado por

