



## SERIE DE NOTAS DEL PRACTICANTE:

### CONTRATANDO ONGS

#### Formalizando el rol de ONGs en un marco de alianza

Autor David Jones

Escrito en agosto 2001

*A menudo, las alianzas multi-sectoriales confían en las ONGs para representar los intereses de la sociedad civil. Dado que las ONGs son a menudo reacias a trabajar dentro de un marco contractual, intitucionalizar su participación en alianzas multi-sectoriales puede implicar algunos desafíos. Esta nota revisa los problemas principales, desafíos y enfoques asociados con la contratación de ONGs.<sup>1</sup>*

#### Introducción

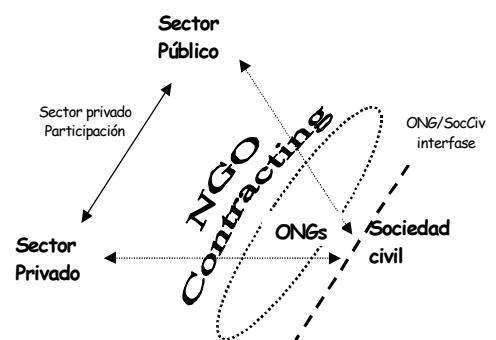
Las alianzas tri-sectoriales reúnen a los sectores privados, públicos y a la sociedad civil en un esfuerzo para cumplir bien el desafío de proporcionar servicios de agua y saneamiento a sectores de bajos recursos. El principio básico debajo del concepto es que cada uno de estos sectores tiene algo valioso que contribuir y, a través del trabajo en conjunto, pueden lograr sus metas más eficazmente que trabajando por sí solos.

La meta de la iniciativa de Business Partners for Development (BPD) es "fomentar un enfoque más global para proporcionar servicios mediante la combinación de fortalezas y competencias de distintos involucrados. Un enfoque ... es reconocer y fomentar la contribución del sector privado en la entrega de servicios, con gobiernos que facilitan un ambiente que habilite estas nuevas relaciones y comunidades y

<sup>1</sup> Aunque algunos resultados son más genéricos, el contexto de alianza presentado se relaciona principalmente a alianzas para entrega de servicios (agua y saneamiento) en comunidades pobres.

Las alianzas tri-sectoriales reúnen a los sectores privados, públicos y de la sociedad civil. De estos tres, la sociedad civil es la menos tangible, lo que dificulta su inclusión dentro de un marco de alianza. Como resultado, a las ONGs se les pide (o buscan) representar los intereses de la sociedad civil.

El diagrama muestra un rango típico de relaciones en alianzas tri-sectoriales.



La relación entre los sectores públicos-privados se maneja a menudo por marcos contractuales y de regulación, la relación público-ONG por actividades reguladoras y de defensa de intereses. La relación sociedad civil-ONG es compleja (normalmente incorpora elementos de consulta, representación y capacidad de construcción).

Las recientes tendencias han visto pasar la relación entre el sector privado y las ONGs de una confrontación a un proceso de consulta y alianza; no obstante la relación sigue siendo nueva y es difícil de definir. Cuando las alianzas se desarrollan, y sobre todo cuando la ONG está involucrada en la provisión de servicios, la formalización de esta relación involucra, cada vez más, el uso de contratos.

organizaciones de la sociedad civil que proporcionen el apoyo crítico a un nivel local".<sup>2</sup>

Cada vez es más aceptada la necesidad de una "infraestructura social" para complementar los insumos físicos y que asegure una mayor eficacia y sostenibilidad. Se considera que la construcción de estas infraestructuras sociales y la incorporación de voces propias de la comunidad es la fortaleza de organizaciones no gubernamentales y de comunidades de base (ONGs y OCBs).

Dentro de las alianzas tri-sectoriales, la relación entre los sectores público y privado se formaliza a menudo a través de un contrato, y ambos tienen una larga experiencia con este tipo de arreglo. El sector de ONGs, en todo su diversidad, ha tenido históricamente un tipo diferente de relación con el sector público y privado. La formalización de su involucramiento en alianzas es por consiguiente más desafiante. Muchas ONGs no están acostumbradas a relaciones contractuales y generalmente tienen fuertes dudas respecto a asumir contratos (sobre todo con el sector privado). El tema de "contratar ONGs" es, en consecuencia, especialmente prominente para el BPD que busca entender mejor cómo las ONGs representan los intereses de sociedad civil y cómo encajan dentro de un marco formalizado de alianza.

### El valor del involucramiento de las ONGs

Tanto los socios del sector público como privado del BPD, reconocen el valor de las ONGs, que proviene principalmente de sus vínculos con la comunidad y la especialización (ya sea técnica o, como ocurre más frecuentemente, en el desarrollo institucional y social - DIS). El taller del sector privado del BPD encontró que " las ONGs pueden ser especialmente valiosas en aquellos lugares donde hay una falta real de capacidad/cohesión dentro de las comunidades - una ONG que actúa galvanizando y representando a la sociedad civil puede jugar un papel que sea bienvenido. Es especialmente en esos casos, que el tradicional "encuentro con el cliente", que emprenden las empresas internacionales del sector privado, no cumple su objetivo. A pesar que las ONGs no son los únicos actores que pueden jugar este rol (los líderes locales o las comunidades de base tal vez lo puedan hacer), con respecto a la replicación, una ONG puede tener más libertad para trasladar sus actividades a otro lugar, lo que no se da con una comunidad de base. Se pensó que las ONGs eran útiles en el "arranque" de un proceso de diálogo y en el tratamiento de temas que se encuentran fuera del margen de actividades de una empresa.

### ¿Por qué los contratos son importantes?

Las ONGs tienen un valioso papel para jugar dentro de las alianzas multi-sectoriales, y, asumiendo que están dispuestas a involucrarse, el desafío resulta ser incluir a las ONGs dentro de un mecanismo formal de alianza. La forma tradicional en que el sector privado y el público formaliza sus relaciones es el contrato. Varios factores los llevan a buscar arreglos similares con las ONGs:

- ♦ Los contratos constituyen la práctica de negocio tradicional con la que ambos sectores se sienten cómodos;;
- ♦ dónde el sector privado enfrenta obligaciones contractuales, y trabaja con una ONG para cumplirlas, busca minimizar su propio riesgo y exposición basando esa relación en un contrato; y
- ♦ el sector privado está acostumbrado a planificar y controlar los resultados, algo que la naturaleza a largo plazo e imprecisa del DIS lo hace difícil. Los esfuerzos de empresas por enmarcar el DIS y el trabajo con la comunidad dentro de planes de trabajo definidos, los empuja a formalizar estas actividades a través de un contrato con la ONG que realiza el trabajo.

Desde el punto de vista de una ONG, la alianza es atractiva por varias razones - les permite influir en la política pública desde adentro, acceder a recursos externos para seguir su misión y les da un papel reconocido en el proyecto que tal vez no podrían lograr de otra manera.<sup>3</sup>

*"La responsabilidad de las ONGs hacia las comunidades siempre es problemática y depende grandemente de la disposición de las ONGs para escuchar y responder a las demandas de la comunidad... no obstante, cuando las ONGs tienen que trabajar en una comunidad en base a un contrato muy firme, son aun menos capaces de responder a las demandas de la comunidad... lo que es esencial es instituir mecanismos que hagan a las ONGs más responsables tanto hacia las comunidades locales como a las autoridades locales (el socio contratante)."*

*De: "Contracts or Partnership: working though local NGOs in Ghana and Nepal" (Andrew Clayton / WaterAid 1999)"*

[www.wateraid.org.uk/research/index.html](http://www.wateraid.org.uk/research/index.html)

<sup>2</sup> "Flexibility by Design": BPD (2001)

<sup>3</sup> Para más detalles ver: [www.bond.org.uk/advocacy/guidprivate.html](http://www.bond.org.uk/advocacy/guidprivate.html)

La elaboración de un contrato para esta participación implica beneficios adicionales a las ONGs - además de darles acceso a financiamiento externo, los contratos bien diseñados pueden ofrecer un mecanismo formal para participar en las decisiones y para asegurar que las ONGs (y su concentración en DIS) 'tengan un lugar en la mesa'. A través de los contratos, las ONGs tienen más probabilidades de influenciar las prácticas de trabajo tradicionales del sector privado, mejorando su acceso al diseño y planificación del proyecto y reforzando la retroalimentación. Sin embargo a pesar de estas numerosas ventajas, muchas ONGs, acostumbradas a formas de trabajo más flexibles y consultivas, son reticentes a utilizar contratos para formalizar las alianzas.

### Desafíos iniciales

Las ONGs son cautas ante los contratos por varios motivos. Sus antecedentes ideológicos a menudo implican que la asociación con el sector privado crea tensión interna. El escepticismo es común respecto a la búsqueda de ganancias del sector privado, algo que, para las ONGs, es difícil de conciliar con su enfoque en la pobreza. La participación en los contratos exagera esta tensión, ya que las ONGs temen que en lugar de ser responsables ante las comunidades en las que trabajan, se vuelvan responsables ante el contratante (ya sea el sector público o privado). El miedo más grande es el de la captura; el temor de comprometer la independencia de la ONG. Este "choque de ética" puede limitar la aceptación dentro de las organizaciones de las ONGs, aún con el contrato firmado.

La renuencia no se limita al sector de ONGs. Dentro del sector privado las dudas internas sobre la eficacia y profesionalismo de ONGs no son raras. En ambos casos la necesidad de aceptación institucional respecto a los valores y objetivos de la alianza es importante. Esto es doblemente válido cuando el sector privado está financiando las actividades de ONGs.

El sector privado enfrenta otros desafíos al contratar a una ONG. Uno de éstos es la simple dificultad de determinar qué ONG puede ser una buena socia, dada su diversidad y relativa opacidad. Las empresas tienen una larga experiencia de juzgar la salud financiera y la capacidad de sus contratistas, y si surgen problemas, pueden ir a juicio. No puede decirse lo mismo de los contratos con ONGs - tanto ellas como la naturaleza de su trabajo son extrañas para las empresas. Por ejemplo, ¿cómo juzga uno fácilmente la calidad y eficacia del trabajo de DIS?

### Formación de la alianza

Esta duda y falta de comprensión de ambos lados llegan típicamente a su apogeo durante las fases

### Equilibrio de Poder

Una gran preocupación para las ONGs es que el equilibrio del poder dentro de un contrato se sesgará profundamente en favor del sector privado (o que el equilibrio del poder en una alianza se inclinará hacia este sector, una vez que empiecen a financiar las actividades de la ONG). Un desequilibrio de poder agrava el riesgo de que las ONGs sean "capturadas" por los otros socios. Las ONGs pueden también experimentar una pérdida de identidad, cuando otros socios le quitan su imagen o usan a la ONG como un escudo para lograr su entrada en la comunidad. Es más, si las ONGs se encuentran en una posición desventajosa, otros socios pueden definir las condiciones políticas sin tener en cuenta el aporte de la ONG.

Las relaciones fuertes con otras ONGs (juntas como grupos de presión o de defensa de intereses) pueden ayudar a enfrentar los desequilibrios de poder, mientras la fuerza y cohesión interna de la ONG y la capacidad de su personal refuerzan su credibilidad. Una comunicación sólida y continua entre los socios facilita la alianza y apoya el poder compartido de todos los involucrados. Compartir el crédito con otros socios aumenta el respeto mutuo que favorecería un balance del poder. Encontrar un punto medio o el entendimiento mutuo también facilitan una distribución del poder.

No ser parte del arreglo contractual al inicio de la conformación de la alianza, podría arriesgar el poder de las ONGs. Por ejemplo, Mvula Trust no fue un socio inicial o parte del arreglo contractual en el proyecto de Durban/Pietermaritzburg. Esto puso inicialmente a la ONG en desventaja dentro del equilibrio de poder de la alianza. Estar en las negociaciones desde el principio, obviamente le permitiría obtener una ventaja significativa en términos de una legitimidad pre-reconocida que no necesita ponerse a prueba constantemente como cuando se ingresa al proyecto como un socio nuevo.

iniciales de la alianza. Los procesos de formación de alianza pueden, en consecuencia, jugar un papel importante para incluir la contratación de ONGs dentro del marco de la alianza. El uso de un intermediario (ya sean donantes, el sector público o ONGs internacionales) puede facilitar la comunicación y ayudar al sector privado a identificar a una ONG socia conveniente. La comunicación clara desde el inicio, respecto a los objetivos individuales y de grupo deberían ayudar a desactivar la tensión en ambos lados, mientras que una valoración interior de sus necesidades permitirá a los posibles socios negociar roles y responsabilidades claros. Esto debe fortalecer la aceptación

institucional y reducir algo del escepticismo interno en ambos lados.

Si es apropiado, la consulta con el regulador en una fase inicial también puede ser útil para identificar y tratar con las potenciales barreras regulatorias - cualquier intermediario multilateral o del sector público puede facilitar la participación del regulador.

La siguiente fase de formación de la alianza debe ser el establecimiento de un marco de cooperación, típicamente un Memorando de Entendimiento (MdE). El Taller de ONGs del BPD recomendó que tal acuerdo, con los roles y responsabilidades claramente negociados, debe elaborarse lo más antes y de la forma más práctica posible y que "hasta donde sea posible, (el documento) debe involucrar los principios de la ONG para asegurar que sea reconocida como un socio en igualdad". Esto ayuda a enfrentar los desequilibrios de poder {vea el cuadro en la página anterior} y reduce las tensiones internas de la ONG. Los procesos de toma de decisión y de solución de conflictos claros y convenidos también son importantes como si " los socios pueden no ser iguales en tamaño, recursos, o especialización... los resultados parecen ser más significativos cuando la toma de decisión sobre la dirección y la administración de actividades conjuntas es compartida".<sup>4</sup>

## Financiamiento independiente

Otro gran tema que afecta al equilibrio de poder es el del financiamiento. Los representantes del Taller BPD del sector público consideraron que "las ONGs deben ser financiadas lo más lejos posible de los socios públicos y privados de la alianza para reducir la pérdida de independencia de la ONG. Las ONGs a menudo se oponen ideológicamente a recibir dinero del sector privado, a pesar de la eficacia económica de la subcontratación de una ONG para la provisión del servicio". Más aún, en 'Promoting Corporate Citizenship in the Global South', Ashman encontró que "tanto las organizaciones de empresas y de la sociedad civiles pueden caer en la trampa del comportamiento donante-destinatario, en el que el socio que provee los recursos financieros asume que definirá los términos de la cooperación". El financiamiento independiente, en consecuencia, proporciona varias ventajas: reduce el temor de captura, le permite a las ONGs mantener su enfoque tradicional en las actividades de construcción de capacidad y puede ayudar a solucionar desequilibrios de poder.

## Toma de decisión

El trabajo con las comunidades es una actividad compleja y requiere diferentes enfoques en situaciones diferentes. Los requerimientos de recursos y de tiempo pueden ser difíciles de predecir de antemano, lo que puede hacer que los esquemas contractuales sean inapropiados y demasiado inflexibles. El desarrollo de contratos separados por actividades son, por lo tanto, una forma de incorporar el trabajo de DIS dentro del marco contractual. Esto permite la descentralización de la toma de decisión y permite adaptar la división de responsabilidades a las situaciones en el terreno. La incorporación de estos contratos separados dentro de un MdE que define claramente los roles macro y las responsabilidades, facilita la coordinación y monitoreo que se vuelven necesarias.<sup>5</sup>

También es importante asegurar que existan aportes de las ONGs (y de la comunidad) desde el inicio en la toma de decisión de alto nivel.

Los contratos con el sector privado no implican necesariamente que la ONG logra una mayor voz en el enfoque de las actividades conjuntas. Si el sector privado elige trabajar en otro lado que no sean las áreas de bajos recursos (por ejemplo, porque es menos costoso cumplir metas de cobertura proporcionando los servicios primero a otras comunidades) pueden desarrollarse tensiones. Tener (y ser visto teniendo) voz en la toma de decisión transparente puede ayudar a reducir tensiones sobre la selección de comunidades objetivo y también mejorar la sensibilidad y flexibilidad de actividades de la alianza.

La reconciliación de la construcción y las actividades de DIS también es desafiante. Cuando la responsabilidad de la construcción y el DIS está dividida (por ejemplo, entre un concesionario o subcontratista y una ONG), los conflictos respecto a plazos son altamente probables {ver cuadro}.

En consecuencia hay ventajas en mantener un enfoque integral para trabajar en las comunidades de bajos recursos y en asegurar que los roles y responsabilidades son congruentes (es decir, evitando situaciones en las que el papel de un subcontratista es solamente construir la nueva infraestructura mientras que la responsabilidad

*En Dakar, un financiamiento independiente otorga a ENDA algo de independencia dentro, y más allá, de la alianza. En la alianza de Durban, las habilidades, tiempo y dinero que The Mvula Trust ha traído a la alianza, ha mostrado un compromiso que, con el tiempo, ha aumentado la credibilidad de la ONG.*

(Taller de ONGs del BPD)

*"Las ONGs deben discutir qué se puede negociar y que no antes de entrar a una alianza. Es importante aclarar los objetivos de los socios y de la alianza desde el inicio. Cada socio debe tener una comprensión clara de las motivaciones de los otros socios".*

(Taller de ONGs del BPD)

<sup>4</sup> Saxton, T (1997): The effects of Partner and Relational Characteristics on Alliance Outcomes

<sup>5</sup> Otra forma de incorporar el DIS dentro de un contrato es encontrar una manera de lograr que éstos se basen en resultados.

## Marco temporal

Dado que las ONGs están trabajando en comunidades fracturadas, complejas y diversas, un efectivo DIS debe ser flexible y debe adoptar marcos temporales largos. Por lo tanto no están rápidamente adaptadas a un marco contractual que típicamente requiere límites de tiempo más cortos y procesos de monitoreo y evaluación más rígidos. Equilibrando la necesidad por flexibilidad con la necesidad de ser capaz de monitorear y evaluar el progreso dentro de un marco contractual es, en consecuencia, desafiante.

para la apropiación de la comunidad descansa en ONG).<sup>6</sup>

## Monitoreo y Evaluación

La retroalimentación juega un papel importante en la contratación de una ONG. La retroalimentación de las comunidades ayuda a determinar la efectividad del DIS y refuerza la responsabilidad "hacia abajo" de la ONG. Los mecanismos de monitoreo y evaluación (M&E) mutuamente acordados permiten a todos los socios juzgar el valor del trabajo emprendido y construir una mejor práctica. Tal refuerzo de responsabilidad también es importante para el sector privado, ayudando a reducir el escepticismo interno sobre el proceso de alianza con ONGs. También puede ayudar a justificar el financiamiento tanto del sector privado como de fuentes independientes. Los indicadores juegan un papel importante en este proceso - la búsqueda del aporte de la

comunidad en su diseño y monitoreo mejorará su relevancia y también promoverá la aceptación de la comunidad. (ver la Nota del practicante en los indicadores de alianza)

Las alianzas son dinámicas y, con el tiempo, los roles y responsabilidades (y por ende, los contratos) deben cambiar. Los procesos de M&E apropiados profundizarán el entendiendo de esta evolución y también ayudarán a los socios a establecer "estrategias de salida" transparentes.

## Diálogo y Aprendizaje

El diálogo continuo y el mutuo aprendizaje son cruciales para las alianzas, apoyando a establecer la confianza y anticipar desacuerdos. La contratación de ONGs puede beneficiarse de este proceso de varias maneras. La confianza reduce el escepticismo interno sobre el proceso de asociación y refuerza la aprobación institucional que es importante para la sostenibilidad a largo plazo. El continuo diálogo puede reducir los peligros de una inflexibilidad contractual y puede llevar a divisiones de responsabilidad más apropiadas- los ejercicios de aprendizaje mutuos promueven tal diálogo al reunir a los socios y darles a cada uno, una mejor comprensión de las prácticas de trabajo y motivaciones de otros. Tales ejercicios también podrían reducir la carga para las ONGs por la adopción de nuevos

procedimientos directivos y administrativos - no sólo pueden (las ONGs) construir capacidad a través del aprendizaje de sus contrapartes del sector privado, sino que una mejor comunicación podría ayudar a evitar una burocracia innecesaria.

## Dimensionando

Un desafío final se relaciona a la casi permanente limitación de capacidad y recursos de las ONGs. Estas limitaciones dificultan a las ONGs responder con la velocidad a la que el sector privado está acostumbrado y a dimensionar sus actividades de alianza cuando sea necesario. Dado su compromiso con la capacidad de construcción y la lealtad hacia el personal, las ONGs son a menudo reuentes a contratar personal de corto plazo como lo harían los contratistas privados. Esto les dificulta responder a las demandas de sus socios para replicar el trabajo en nuevas comunidades o dimensionar sus actividades.

El establecimiento de un MdeE y la realización de un diálogo continuo deberían ayudar a establecer una perspectiva a largo plazo de la alianza. Esto es importante para el dimensionamiento ya que permite tomar decisiones racionales con respecto a la planificación de recursos en un largo plazo. La ONGs también pueden estar mejor preparadas ya sea para construir una capacidad interior o para subcontratar algunas de sus actividades (como ha sido el caso con los dos proyectos focales BPD de Mvula Trust en Sud Africa). Los marcos temporales largos también permiten a las ONGs descontar los costos de transición en un periodo más largo, disminuyendo la resistencia a adoptar nuevos procedimientos administrativos que reforzarían su responsabilidad a todos los grupos clientes.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Si la infraestructura es instalada antes de que se realicen campañas de educación y concientización (E&C) y de consultas, entonces se amenaza la sostenibilidad. Por el otro lado cuando hay una separación temporal muy larga entre una campaña E&C y la llegada de la infraestructura, entonces se disminuye el valor del trabajo de E&C.

<sup>7</sup> La adopción de procedimientos administrativos del 'sector privado' puede implicar un carga insoportable en los de por si, limitados recursos.

PROBLEMA*		SOLUCION [VENTAJA]
Desafíos internos para las ONGs	Tensiones entre la agenda de ayuda a los pobres de la ONG y los motivación de lucro del sector privado. Temor de doble responsabilidad (hacia abajo con la comunidad y hacia arriba con el socio contratante). Temor de las ONGs de ser “capturadas” y pérdida de autonomía. Probables desequilibrios de poder.	Discusión al interior de la ONG en relación a PSP y diálogo continuado con el sector privado. Roles y responsabilidades claramente indicados en el Memorando de Entendimiento (MdE), con los aportes de la ONG a las metas, objetivos, etc. Reconocimiento claro del valor y recursos de la ONG. Financiamiento independiente y toma de decisiones transparente. Uso de redes de ONGs. Actividades de aprendizaje mutuo. <i>[Reduce las tensiones internas de la ONG, fortalece el compromiso con la alianza, mejora la credibilidad e la ONG en la comunidad y fortalece la efectividad del Desarrollo Institucional y Social (DIS)]</i>
	Tensiones sobre la asignación de los recursos de la ONG (entre aspectos de desarrollo comunitario y de provisión de servicios). Insuficientes recursos disponibles para componentes de desarrollo comunitario.	Financiamiento independiente para los componentes de la ONG. Comunicación transparente sobre procesos y lógica de asignación de recursos de la ONG. Uso de indicadores para justificar las actividades de construcción de capacidad comunitaria. <i>[Reduce las tensiones internas de la ONG respecto a objetivos conflictivos y asegura la independencia. Mejora la efectividad del trabajo de DIS. Las actividades de desarrollo comunitario mejora la sostenibilidad]</i>
Limitaciones de las ONGs	Poca comprensión de las ONGs respecto a las restricciones del sector privado.	Los ejercicios de aprendizaje mutuo refuerzan la capacidad y entendimiento de la ONG (al tiempo que mejoran las habilidades de relación comunitaria de los socios), y reduce los costos de transacción de la estructura del contrato. Estimula una significativa planificación y los compromisos de largo plazo. La disposición de las ONGs de sub-contratar y la construcción de capacidad de la ONG puede ayudar con el dimensionamiento. <i>[Mejor comunicación, conflictos reducidos, mejor aceptación institucional. La ONG mejora la gestión interna y construye capacidad. Las relaciones de largo plazo reducen los costos de transacción e incrementa el valor de los ejercicios de aprendizaje mutuo. Hace más factible el dimensionamiento]</i>
	Los contratos pueden obligar a las ONGs a adoptar nuevos procedimientos administrativos y reasignar recursos limitados	
	Recursos y capacidad limitada de las ONGs, lenta reacción; dificultades con dimensionamiento	
Desafíos para el socio	Barreras regulatorias: el trabajo de la ONG no es contado dentro de las metas de cobertura del concesionario.	Mantener un diálogo permanente con el regulador. Trabajar con el sector público y agencias multilaterales para enfrentar las barreras regulatorias. <i>[La efectividad de la regulación se incrementa y las comunidades de bajos recursos reciben un mejor servicio]</i>
	Debido a que corre con el mayor riesgo contractual, el sector privado no está dispuesto a delegar a la ONG.	Contrato con roles y responsabilidades claros. Buscar la aceptación del regulador. <i>[Mayor disposición para aceptar y delegar riesgos y una mejor confianza]</i>
	Limitada aceptación del sector privado en temas “suaves”; riesgo de marginalización interna de la 'interfase'.	Actividades internas de educación y concientización (E&C). Indicadores de desempeño mutuamente aceptados. Monitoreo y evaluación (M&E) sólidos. <i>[Mayor aceptación institucional, mayor efectividad y mejor planificación]</i>
	Dificultad en seleccionar una socia ONG apropiada.	Usar un in intermediario (donante, sector público, ONGs internacionales). <i>[Las alianzas tienen mayores probabilidades de incluir “activos” apropiados, mejor comunicación]</i>
Desafíos estructurales	Las alianzas informales tienen ciertos méritos (flexibilidad, etc.) pero...	Marco de alianza formalizado <i>[Mejora la habilidad de dimensionar, promueve la sostenibilidad de largo plazo y amplía el alcance potencial de la alianza. Tiene mayor probabilidad de desarrollar raíces institucionales]</i>
	Cronogramas, roles y responsabilidades descoordinados, conducen a una E & C externa inefectiva.	Nivel de toma de decisión lo más bajo posible en los contratos que están diseñados para adecuarse a condiciones (usando marcos de tiempo “flexible pero rigurosos”). Motivar la planificación holística y la implementación de la construcción y de actividades de DIS. Asegurar el aporte de los involucrados en el diseño del contrato y construir sobre mecanismos apropiados (y mutuamente acordados) de M&E. Usar contratos por actividades, dentro de un MdE más amplio con roles y responsabilidades claras y complementarias. <i>[Actividades más flexibles y efectivas de E &amp; C y DIS llevan a una mayor probabilidad de sostenibilidad. Los mecanismos de M&amp;E &amp; la aceptación a nivel del proyecto define más claramente la responsabilidad y refuerza el aprendizaje]</i>
	Impredecibilidad del trabajo de DIS y la complejidad de las comunidades de bajos recursos hace que los contratos sean demasiado rígidos. Los esquemas se vuelven inapropiados.	
	Tensión sobre la selección de “comunidades objetivos” entre socios	Toma de decisión clara y transparente en la selección de comunidades objetivos. Buena comunicación en los procesos y restricciones, etc. <i>[Incluye a las ONGs (y la comunidad) y permite un mecanismo interno de expresión de quejas]</i>