

MARCO CONCEPTUAL SOBRE TRABAJO CON CONTRAPARTES LOCALES



INDICE DE CONTENIDOS:

	Pág.
1.- VISIÓN DESDE MUSOL.....	3
2.- MARCO ESTRATÉGICO	6
3.- TIPOS DE PARTENARIADO	10
4.- TRABAJANDO CON Contrapartes locales	11
Selección de CL	
Gestión conjunta	
Fortalecimiento institucional	
5.- El trabajo con CL desde la visión de los donantes	14
ANEXOS:.....	19
- Ficha de selección de CL	
- Acuerdos de colaboración marco y coejecución	
- Plantilla para Plan Fortalecimiento Institucional	

1.- VISIÓN DESDE MUSOL DEL TRABAJO CON CONTRAPARTES LOCALES

Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional (MUSOL) es una ONG que promueve el derecho a una vida digna y el desarrollo sostenible de las poblaciones más desfavorecidas, para mejorar su situación económica y social.

Para ello, trabajamos tanto la sensibilización y educación para el desarrollo, como la promoción y ejecución de proyectos y acciones de cooperación y ayuda solidaria con los pueblos del Países receptores de ayuda.

Desde MUSOL somos especialistas en el campo municipal y regional. Por eso, dirigimos preferentemente nuestras acciones al fortalecimiento de las estructuras municipales e institucionales y a impulsar programas, acciones y proyectos tendentes a la materialización de la autonomía municipal y a la descentralización como medio de mejora de las condiciones de vida de las personas.

El trabajo que se lleva desarrollando desde 1998 en los diferentes países, con diferentes instituciones, que se ha visto incrementado por una mayor capacidad de MUSOL, requiere homogeneizar y sistematizar los principios, objetivos, estrategias, así como una estandarización de procesos que se abordan con las contrapartes locales, aunque siempre se debe contextualizar para buscar la pertinencia y adecuación de los mismos. Durante estos años MUSOL ha venido fortaleciendo **relaciones estratégicas** de colaboración con **organizaciones de referencia en el ámbito del fortalecimiento de los entes locales de países receptores de ayuda**, entre otros COSITAL (Colegio de Secretarios, Interventores y Tesoreros de la Administración Local).

Por todo ello, el objetivo de este documento es orientar y proporcionar unos lineamientos de trabajo con contrapartes locales (CL), que parte de la razón de ser de MUSOL, de las experiencias de nuestro trabajo, tratando de capitalizar además las lecciones aprendidas.

La MISIÓN de MUSOL es *promover el desarrollo sostenible de la poblaciones más desfavorecidas, desarrollando y fortaleciendo las capacidades tanto de los gobiernos regionales y locales como de la sociedad civil, en España, África y América Latina, en el marco de los procesos de desarrollo, descentralización y participación vigentes en los países destinatarios de nuestra actividad.* Es evidente, por tanto, que hay una tendencia natural, marcada por dicha misión, a trabajar de la mano de los diferentes entes regionales y locales en los PVD, con objeto de promover un desarrollo desde dentro y desde abajo, garantizando la sostenibilidad y apropiación de los procesos de desarrollo.

En muchos países de África y América Latina, los procesos de descentralización en curso realizados en los últimos años, ha otorgado a las entidades locales amplios márgenes de trabajo y autonomía, gracias a los cuales se puede beneficiar concretamente a la población en muchos aspectos de su día a día. Sin embargo, la falta de herramientas, recursos e infraestructuras afecta estos procesos.

Asimismo, se han institucionalizado en muchos lugares espacios de participación ciudadana poco aprovechados por la debilidad de las organizaciones sociales locales y de las administraciones locales que no tienen capacidades (formación, recursos...) para fomentar la participación ciudadana: la sostenibilidad de los procesos de desarrollo pasa obligatoriamente por una mayor apropiación y participación activa de las poblaciones locales; para lograrla, es fundamental trabajar en **el fortalecimiento en conjunto de las administraciones locales y de los tejidos de la sociedad civil.**

En el marco estratégico de MUSOL se explicita que todos los sectores de trabajo en el marco de la cooperación para el desarrollo que abordamos tratan de **fortalecer** a los diferentes entes locales y regionales para traspasar las capacidades suficientes para asumir el protagonismo del desarrollo y no generar dependencia de las financiaciones.

DEFINICIÓN de CONTRAPARTE LOCAL

La relación de colaboración que establece MUSOL se basa en el partenariado, porque entendemos que tiene que haber dos partes corresponsables de los procesos que se abordan conjuntamente. Promover el partenariado con entidades públicas y de la sociedad civil como herramienta clave para el fortalecimiento del tejido social y la promoción de la participación ciudadana, el buen gobierno, la institucionalidad y la gobernabilidad democrática de los países receptores de la ayuda.

En la visión de MUSOL las contrapartes pueden ser:

- 1) Organizaciones de la sociedad civil que ven a MUSOL como a un referente en el trabajo de promoción del progreso satisfactorio de las poblaciones más desfavorecidas, en el ámbito del municipalismo.
- 2) Instituciones públicas, del ámbito municipal, regional, nacional con las que MUSOL promueve la mejora continua y el aprendizaje en el marco del fortalecimiento y empoderamiento de las capacidades.
- 3) Autoridades locales, la alcaldía, el municipio, etc, con las que MUSOL tiene la posibilidad de llevar a cabo además una labor de sensibilización hacia los titulares de obligaciones, en cuanto al derecho al desarrollo.
- 4) Asociaciones o redes de trabajo municipal, regional, nacional.
- 5) Otras organizaciones internacionales, asentadas en el país y con representatividad de cara a las comunidades con las que se trabaja.

En definitiva, las contrapartes locales pueden ser bien las propias entidades municipales, regionales, bien otras organizaciones internacionales con representatividad, bien las organizaciones locales posicionadas estratégicamente en el sector y con un nivel de representatividad comunitaria suficiente para desarrollar procesos de desarrollo.

En este sentido, posicionarse adecuadamente con contrapartes locales representativas en el sector es un objetivo estratégico de primer orden para MUSOL, así como compartir con las mismas valores básicos, enfoques de

trabajo y objetivos similares a la hora de promover el desarrollo. De esta manera, se logrará un fortalecimiento mutuo y complementariedad para lograr los objetivos de ambos partners, compartiendo recursos, experiencias y competencias para generar sinergia y lograr objetivos y resultados de manera más eficiente.

En este sentido, encaja la definición del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el *partenariado es una manera de entender el desarrollo desde la participación, a través del diálogo y la negociación entre diversos actores que establecen un programa de acciones conjuntas, de manera que los beneficiarios se transformen en actores de la acción de desarrollo.*

2.- MARCO ESTRATÉGICO

Desde MUSOL consideramos básico el trabajo con contrapartes locales, no sólo para cumplir con el objetivo estratégico planteado, sino para que realmente se trabaje desde el fortalecimiento de las capacidades y dejarlas instaladas, fomentando de esta manera la sostenibilidad y apropiación de las intervenciones. De igual manera, no se puede desdeñar el enriquecimiento y aprendizaje mutuo que nace del trabajo entre las partes.

En este sentido, hay una alineación plena con el enfoque que promueven mayoritariamente los agentes de cooperación, tanto en el ámbito nacional, como internacional para el trabajo con CL.

En el marco de las líneas estratégicas priorizadas por MUSOL destacamos las siguientes en las que se centran las alianzas con las contrapartes locales:

1. *Apoyo a los entes públicos regionales locales de América Latina y África en la prestación sostenible de servicios básicos de calidad a la población local*

2. *Fortalecimiento de los entes públicos locales y regionales de América Latina y África en aspectos de gestión y administración, fomentando transparencia y eficiencia en la actuación de los mismos*
3. *Fortalecimiento de los procesos de planificación del desarrollo local en América Latina y África, institucionalizando espacios de participación popular en los gobiernos locales y regionales y en articulación con los demás actores involucrados.*

En síntesis, **¿POR QUÉ TRABAJAR CON CONTRAPARTES LOCALES?**

Ventajas estratégicas

Trabajar con CL supone encontrar un valor añadido al trabajo de ambas partes, al impacto de las intervenciones en los contextos en los que se pueda llevar a cabo la relación, en definitiva, a la sostenibilidad de los resultados y a una complementariedad entre las partes que permiten reforzarse mutuamente.

Ya se ha expuesto anteriormente que para MUSOL el trabajo con Contrapartes locales representa un fin en sí mismo, puesto que no podrían lograrse los objetivos estratégicos planteados sin trabajar las relaciones de partenariado.

Por tanto, dichas ventajas se resumen en:

- ❖ *Cumplimiento Objetivo estratégico MUSOL*
- ❖ *Impacto de las intervenciones- Mayor cobertura, presencia, efectos multiplicados sobre la población.* La colaboración con contrapartes locales es parte del trabajo en red que nos permite ampliar la cobertura de nuestra intervenciones, así como el impacto social, puesto que se producen sinergias y efectos multiplicadores al extender e implicar a diferentes actores, sean estos beneficiarios, interesados o representantes de las comunidades.
- ❖ *Sostenibilidad de resultados al dejar capacidades instaladas*

- Promover que las estructuras locales asuman sus responsabilidades, evitando sustituciones por parte de actores internacionales
- Garantizar la apropiación por parte de la comunidad
- Evitar mecanismos que generan dependencia de MUSOL

❖ *Aprendizaje sobre procesos y contextos locales*, desde la relación y conocimiento cercano de la contraparte.

Desde el momento en el que trabajamos con las CL estamos fortaleciendo las estructuras locales, así como contribuyendo a que el protagonismo de las intervenciones recaiga en el ámbito de lo local, garantizando la apropiación de los resultados logrados por la acción del proyecto. Dicha apropiación supone un compromiso de continuidad y mantenimiento de los resultados por parte de los actores locales involucrados, mientras que el fortalecimiento que aporta MUSOL puede tener una duración determinada.

Asimismo, hay toda una serie de ***Ventajas operativas***:

A.-La eficacia:

Favorece el cumplimiento de las actividades previstas al insertarse la intervención en un plan de desarrollo y fortalecimiento local, en un conocimiento en profundidad del contexto local por parte de la contraparte, así como cierto grado de credibilidad por parte de los beneficiarios.

B.- La eficiencia:

- Optimización de los recursos, buscando sinergias, reduciendo costes y aumentando, por tanto, los beneficios hacia la comunidad.

La utilización óptima de los recursos para el logro de los resultados previstos, puede ser atribuida al trabajo en colaboración con CL que nos complementen y aporten su estructura y recursos logísticos, financieros,

técnicos, operativos y organizacionales. Dicho aporte supondrá una reducción de costes y recursos, que redundará en un beneficio directo para el proyecto.

C.- La pertinencia y viabilidad.

- Posicionarnos con un valor añadido frente a nuestros donantes que reconocen y exigen la implementación de intervenciones con CL.
- Promover la relación con las autoridades locales, como facilitadores de la viabilidad institucional.
- Lograr un alto grado de participación de los beneficiarios, a través de organizaciones locales con las que llevan tiempo trabajando y que establecen cierto grado de confianza.
- Oportunidad del planteamiento de las intervenciones.

El hecho de colaborar con otras instituciones presentes en la zona de intervención lleva consigo un análisis riguroso del contexto, de las necesidades y de las alternativas que se pueden llevar a cabo para mejorar la situación. Dentro del proceso de análisis de actores estudiamos complementariedades, alineación y armonización de criterios, con el fin de buscar la intervención que mejor encaje con el contexto y necesidades identificadas, asegurando por tanto la pertinencia. Dicha colaboración imprime ciertas garantías políticas, institucionales y organizacionales para asegurar la puesta en marcha de la intervención.

Principios que guían la relación

La relación de partenariatado debe ser garantía de un mutuo conocimiento y alineamiento de nuestras prioridades y líneas estratégicas, así como de la filosofía que nos mueve y que se traduce en los siguientes principios

fundamentales de colaboración que guiarán el desarrollo de todas las intervenciones¹:

- a) Complementariedad. MUSOL coopera en el país acompañando procesos de trabajo que se alineen con las prioridades estratégicas establecidas por la institución contraparte. Sin pretensiones de organizar una acción paralela, de modo que el trabajo complementario sea una eficaz ayuda para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo.
- b) Reciprocidad, corresponsabilidad, basada en una valoración positiva de lo que diferencia a cada institución de la otra y, al mismo tiempo, el reconocimiento del efecto multiplicador que tiene trabajar en común. Fortalecimiento de capacidades mutuas, desde la reciprocidad, el aprendizaje y la capitalización de nuestras experiencias conjuntas de trabajo. La responsabilidad en el grado de alcance de los resultados previstos será mutua.
- c) Confianza mutua y gradual, basada en el tiempo de trabajo conjunto, la alineación de principios de actuación, los resultados alcanzados, y el compartir de forma transparente las informaciones.
- d) Eficiencia, no sólo desde el punto de vista de los recursos y su coste – beneficio, sino desde el momento en el que tratamos de coordinarnos con los diferentes actores presentes para lograr complementariedades.
- e) Transparencia en todos los niveles y momentos de la gestión de cualquiera de las intervenciones. Asimismo, transparencia entendida como coherencia interna a la hora de hacer públicos los resultados en los diferentes niveles de planificación.
- f) Armonización en procesos, desde MUSOL tratamos de respetar los procesos de trabajo y metodologías de las contrapartes locales con las que establecemos una relación de partenariado, evitando que a la hora de justificar y rendir cuentas en las intervenciones conjuntas se dupliquen esfuerzos innecesariamente.
- g) Coordinación, para lograr el éxito de las intervenciones, tratamos de enriquecer el trabajo creando sinergias entre los diferentes actores

¹ El seguimiento de estos principios es a lo que aspira MUSOL, y se van aplicando de manera gradual, a medida que se construye la relación

presentes en el área de influencia, buscando complementariedades y parcelas compartidas que potencien el efecto y el impacto de las intervenciones. En cualquiera de las modalidades de CL, se fomentará una relación de trabajo con los otros actores representantes o interesados en el trabajo en el área geográfica. Esto incluye facilitar espacios de trabajo concertado y conjunto.

3.- TIPOS DE PARTENARIADO

Las variables que determinan los tipos de colaboraciones están en función del objetivo que subyace detrás de la relación de partenariado, marcado claramente por el contexto, el tipo de intervención y las capacidades de ambas instituciones. Siempre teniendo en cuenta que se recomienda establecer una relación horizontal y participativa, en la que haya un aprendizaje mutuo.

Para ello, se requiere introducir el COMPONENTE DE FORTALECIMIENTO de CAPACIDADES INSTITUCIONALES, entendido éste como un objetivo para mejorar calidad en los procesos, la participación, la calidad en la gestión de las CL (tanto si son ONGS como si son entes públicos).

Así pues, podemos establecer tres tipos de relaciones:

A.- Relación estratégica.

Necesidad de trabajar con Contrapartes locales para llevar a cabo los fines estratégicos de MUSOL. Se centra sobre todo, en una relación de **acompañamiento** entre las partes, de **coordinación** para organizar las instituciones y evitar las duplicidades en aras de una gestión más eficiente, **consultivo** facilitando que se compartan ideas entre las instituciones participantes y con espíritu **crítico**, puesto que todos los participantes son imprescindibles para alcanzar el objetivo final y trabajan de manera conjunta para lograrlo.

Es una relación que tendrá que posteriormente, concretarse en colaboraciones específicas para el desarrollo de intervenciones.

Objetivo	establecer una colaboración sobre la base de una estrategia de actuación en determinada zona, a medio plazo y más allá de un proyecto concreto
Principios guía	Complementariedad, Acompañamiento, Coordinación, Confianza, Eficiencia, Transparencia
Escenarios de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ País o área en la que MUSOL no tiene presencia ❖ Experiencia exitosa de trabajo conjunto y se establecen compromisos más allá de los proyectos concretos ❖ Necesidad de establecer una relación a medio - largo plazo para lograr objetivos más allá de los proyectos concretos
Implicaciones en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Valorar la confianza de la relación de trabajo para concretar instrumentos de trabajo conjunto: asistencia técnica, proyectos, y fortalecimiento de capacidades necesario ❖ Regular la relación de trabajo, metodología y objetivos de la colaboración en Acuerdos específicos ❖ Compartir asistencia técnica ❖ Llevar a cabo evaluación interna y compartida de la relación
Tipos de CL	ONG internacionales, OSC, Instituciones locales con las que ya se tenga una trayectoria de trabajo o se comparta una visión estratégica

B.- Relación operativa: hay dos posibilidades:

B.1. Implementación, Coejecución: se da cuando hay unos objetivos comunes entre las partes y un plan de acción compartido, correspondiendo la ejecución de las acciones a las dos partes.

Objetivo	el trabajo conjunto y corresponsable en la implementación de proyectos concretos. Se da cuando hay unos objetivos comunes entre las partes y un plan de acción compartido
Principios guía	Complementariedad, Corresponsabilidad, Confianza, Eficiencia, Armonización
Escenarios de trabajo	<ul style="list-style-type: none">❖ Optimizar los recursos, reducir costes de funcionamiento, buscando sinergias❖ Ampliar la cobertura❖ Reforzar las estructuras locales❖ Fortalecer autonomía de las poblaciones cuando se trate de OSC que tengan representatividad❖ Facilitar relaciones con autoridades locales
Implicaciones en la gestión	<ul style="list-style-type: none">❖ Definir claramente el marco de actuación❖ Definir las normas de ejecución y seguimiento según proyecto y financiador❖ Establecer relación operativa de trabajo para cumplir con la intervención❖ Adaptar las herramientas de trabajo, sobre todo logísticas y financieras a la nueva metodología de trabajo con CL❖ Tendencia a incorporar Informes de auditoría y evaluación
Tipo de contrapartes	todas

Implicaciones en la gestión con autoridades locales. Se recomienda:

- ❖ Concebir el trabajo como una oportunidad para sensibilizar a los titulares de obligaciones (enfoque DDHH)
- ❖ Identificar desde el inicio las capacidades reales y poner en marcha plan de fortalecimiento de las mismas para la gestión (a priori, o durante la ejecución conjunta) o incluso valorar la pertinencia de que en primer término, sean beneficiarios de la intervención
- ❖ Fijar plazos cortos de revisión de metas
- ❖ Basar la relación en mecanismos de transparencia (como condición previa), participación - "control social" por parte de OSC, comunidades...
- ❖ Fijar mesas de concertación entre diferentes actores para la toma de decisiones sobre implementación de actividades concretas
- ❖ Fomentar el seguimiento transparente y evaluación participativa
- ❖ Plasmar estas recomendaciones en acuerdos concretos compartidos

B.2. Subcontratación: Es una relación puramente contractual, en la que se ha de definir claramente lo que acepta el donante y claramente el objeto de la subcontratación. En un principio no se busca

4.- TRABAJANDO CON CONTRAPARTES LOCALES

Desde MUSOL somos conscientes de la necesidad de asentar unas buenas bases para lograr que el trabajo con las CL sea lo más eficiente y enriquecedor posible para ambas partes. Para ello, debemos seguir las siguientes pautas:

4.1. Selección de CL, en base a una serie de criterios institucionales, estratégicos, operativos.

4.2. Firma de acuerdos de colaboración, en los que se regule el marco estratégico y/u operativo de la cooperación.²

4.3. Diseñar un plan de fortalecimiento de capacidades institucionales, en aras de consolidar las competencias suficientes de ambos partners para lograr los objetivos propuestos en el marco estratégico o programático, concretamente para la gestión de los proyectos en todo su ciclo de vida, sea directamente con ONG locales, internacionales o directamente con autoridades locales.

4.1. Criterios de selección de CL³

Es importante para el trabajo que realizamos en el área del municipalismo que fortalezcamos nuestra colaboración con las organizaciones - instituciones locales⁴, lo cual nos permitiría, no sólo fortalecer realmente las capacidades locales, sino rentabilizar nuestro acompañamiento a los procesos de desarrollo local. Para ello, debemos tener en cuenta una serie de criterios que nos permitan conocer más a fondo la contraparte con la que vamos a establecer una relación de colaboración, con objeto de identificar fortalezas y debilidades, así como afinidades de colaboración.

Dicho análisis nos permitirá de igual modo plantearnos qué tipo de relación se puede establecer con la contraparte, si estratégica u operativa, puesto que se trata de relevar capacidades y potencialidades de las mismas.

A continuación, se resumen los objetivos por criterios y en la ficha anexa se desglosan los diferentes criterios a tener en cuenta:

A.- CRITERIOS INSTITUCIONALES y ESTRATÉGICOS

Se trata de analizar y valorar los aspectos institucionales que tienen que ver con la visión, misión de la contraparte, cómo en función de los mismos, planifica y organiza su trabajo y se relaciona con el entorno. De esta manera,

² Asimismo, se adjuntará la parte ad hoc del Manual de procedimientos internos de MUSOL, con objeto de clarificar funciones y metodologías.

³ Ver ficha adjunta en anexo para cumplimentar

⁴ Sin menoscabo de las relaciones que puedan establecerse con otro tipo de CL, tales como organizaciones internacionales.

no sólo obtenemos un mayor conocimiento de la misma, sino que podemos identificar fortalezas o debilidades.

De la misma manera se busca la alineación, complementariedad y coherencia con la estrategia de MUSOL

B.- CRITERIOS PARA ANALIZAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PROCESOS

Se trata de analizar y valorar la metodología y procedimientos de trabajo en todo el ciclo de gestión de las intervenciones. Sus capacidades para abordar dicha gestión, la trayectoria de trabajo, el grado de implantación y representatividad con las comunidades, etc. En definitiva, buscar sinergias entre las entidades y, lograr un mayor impacto a través de la acción conjunta.

4.2. Gestión conjunta

Además de los principios de colaboración mencionados anteriormente, hay una serie de pilares básicos que son los que deben regular la relación estratégica y operativa y que deben quedar plasmados en acuerdos de colaboración⁵ entre las partes. Dichos pilares tratarán, no sólo de concretar y regular el tipo de relación, sino asentar las bases para una transparente y eficiente gestión conjunta de los programas y proyectos.

Asimismo, hay toda una serie de premisas que deben tenerse en cuenta más concretamente en el acompañamiento, fortalecimiento y gestión de las relaciones:

- Toda propuesta de intervención será coherente con el marco de acción o plan estratégico de ambas instituciones.
- MUSOL deberá concretar cuál va a ser su papel en cualquier intervención que se desarrolle conjuntamente con la CL , teniendo además en cuenta la responsabilidad que se asume frente al donante.

⁵ Ver tipos de acuerdos de colaboración en anexos

- Es importante definir claramente el marco de actuación por lo que respecta al monitoreo, seguimiento y evaluación de las intervenciones, así como de la propia relación de colaboración.
- Buscar criterios de armonización de las normativas y procedimientos de trabajo, en caso de contar con financiación de donantes que establezcan su propia normativa.
- MUSOL se compromete a acompañar a las CL no sólo en la coordinación e implementación de las intervenciones previstas, sino ofreciendo la asistencia técnica que sea necesaria, así como a fortalecer institucionalmente a las contrapartes locales en aquellas áreas de intervención que así lo demanden.

4.3. Fortalecimiento institucional

La Declaración de París en el año 2005 aportó toda una serie de recomendaciones para que la comunidad internacional tuviese parámetros para encaminarse hacia una cooperación al desarrollo más eficaz. Actualmente el debate internacional hace énfasis en encontrar los instrumentos y mecanismos que logren encaminarse hacia una ayuda más eficaz.

En este sentido, hay una manifiesta necesidad en los países en vías de desarrollo de fortalecer las capacidades, tanto de instituciones públicas, como organizaciones de la sociedad civil, con objeto de lograr que sean los verdaderos sujetos y promotores del desarrollo.

El fortalecimiento institucional en este contexto es un instrumento que contribuye a la sostenibilidad del desarrollo y más si se fomenta desde las organizaciones de la sociedad civil y entes - autoridades locales, verdaderos representantes de los intereses de los excluidos.

En este sentido, diferenciamos el fortalecimiento institucional como objetivo de las intervenciones de MUSOL, en las que se trabaja con organizaciones para que puedan asumir su responsabilidad de trabajo con las comunidades, a fortalecimiento institucional como compromiso de MUSOL con las CL para fortalecer capacidades para la identificación/ejecución de proyectos y para

generar procesos de desarrollo, fortaleciendo las capacidades de gestión, de organización, favorecer formación y aprendizaje, capitalizar las experiencias de las organizaciones de cara a las intervenciones que se van a desarrollar.

El ciclo que sigue el fortalecimiento de capacidades comienza por el análisis de las mismas y oportunidades de las organizaciones y termina por un proceso de acompañamiento en el ejercicio del conocimiento y puesta en práctica de las mismas.

El análisis de vulnerabilidades debe partir desde el inicio, en el momento de realizar la selección de las contrapartes locales, con objeto de determinar conjuntamente los puntos en los que se necesita intensificar un acompañamiento, bien para gestión económica, técnica o cualquier otra demanda en la que MUSOL tenga un valor añadido.

El plan de fortalecimiento de capacidades⁶ debiera estar incluido dentro del ciclo de gestión de las intervenciones⁷, incluso puede ser un paso previo a la relación de coejecución.

Las modalidades de fortalecimiento dependerán de la temática, pudiendo centrarse en:

- **Capacitación**
- **Asistencia técnica**
- **Acompañamiento durante los procesos**

Para ello, será fundamental, dependiendo del nivel y capacidad de gestión, el fortalecimiento a través de la figura del cooperante expatriado (en caso de existir dicha figura), quien entre sus funciones, y, dependiendo de su experiencia, capacidades y habilidades debería poder asumir el acompañamiento a las contrapartes locales.

⁶ Ver en anexo plantilla para el plan de fortalecimiento institucional

⁷ Como parte integrante del proyecto para el que se establezca la colaboración. Téngase en cuenta que, la mayoría de los donantes, incluso financian dichas actividades de fortalecimiento de capacidades para la gestión.

5.- EL TRABAJO CON CONTRAPARTES LOCALES DESDE LA VISIÓN DE LOS DONANTES.

Recogemos en este punto alguno de los enfoques más relevantes en el marco de diferentes actores representativos de la cooperación internacional al desarrollo.

Los principales actores de la cooperación para el desarrollo han identificado esta necesidad desde hace tiempo y están priorizando cada vez más el fortalecimiento de los actores locales en los países receptores de ayuda.

Desde la Coordinadora de ONGDs, se insta a que las organizaciones tiendan a no ser ejecutoras directas de los programas, si no a trabajar con organizaciones locales, siempre que el contexto así lo posibilite, fomentando la construcción de tejido social. Bajo los principios de compromiso mutuo, corresponsabilidad e igualdad.⁸

Desde la cooperación española el enfoque en el que encontramos referencias al trabajo con organizaciones locales en los PVD, se centra en :

- Eficacia de la ayuda: asociación para el desarrollo,
- Desarrollo endógeno, desde los propios actores internos

El Plan Director 2009 – 2012 presenta los mecanismos que deben permitir consensuar entre los diferentes actores públicos y privados el papel que pueden jugar en la nueva política de cooperación internacional. La intención es que estos mecanismos faciliten la complementariedad de las actuaciones, permitan la división de tareas y sobre todo faciliten la coordinación tanto en España como sobre el terreno.

⁸ Código de Conducta de las ONG de Desarrollo de la Coordinadora de ONGD de España.

Asimismo, en el plan director se señala que la puesta en marcha de una línea presupuestaria de la AOD dedicada al respaldo de actividades de ayuda cofinanciadas con las ONGD ha constituido un poderoso estímulo al desarrollo y fortalecimiento del tejido social. Es éste un propósito en sí mismo deseable, si se quiere disponer de una sociedad civil sensible y motivada, con capacidad para articular una respuesta de compromiso y solidaridad frente a los problemas que plantea el desarrollo y la pobreza. Esta visión va más allá de concebir a las ONGD –de los países donantes y de los países receptores de ayuda- como un mero resorte instrumental de la política de desarrollo internacional, para identificarlas como parte constitutiva del compromiso social sobre el que tal política debe descansar.

Además de esta función de movilización y articulación de la sociedad civil de los países donantes, las ONGD son el agente idóneo para la puesta en marcha de determinadas actuaciones de ayuda al desarrollo. Su flexibilidad y agilidad operativa, su capacidad para movilizar a la sociedad y sus mayores posibilidades para acceder directamente a las poblaciones beneficiarias, las sitúan en condiciones óptimas para el desarrollo de ciertos programas y proyectos, especialmente en el ámbito de la promoción del desarrollo social y de fortalecimiento de la sociedad civil.

Los principios que guían la relación de partenariado serían:

- a) de colaboración, elemento articulador de la unidad del proceso: dialogado desde el mismo diseño de la cooperación al desarrollo lo que está plasmado en las referencias compartidas. Colaboración que va unida a la corresponsabilidad de las partes en la consecución de los objetivos fijados;
- b) de complementariedad, entre los diversos agentes de la cooperación, complementariedad entendida como la suma de sinergias entre los actores de la cooperación en la implementación de una política de desarrollo compartida; complementariedad implica dialogo sobre los objetivos, forma de lograrlos y distribución de responsabilidad;

- c) de calidad de la ayuda, a través de una mejor planificación, mayor coordinación entre los actores de la cooperación, promoviendo instrumentos más idóneos y reforzando la evaluación y el aprendizaje
- d) el compromiso y grado de participación de los beneficiarios en la identificación y la ejecución de la intervención; el grado de inserción de la intervención en una política pública del país de ejecución; la participación de otros actores y dinamizadores del desarrollo en la región

La Comisión Europea, a través de la política europea de cooperación, así como de las diferentes convocatorias de ayuda (*Europaïd*)_aboga por un trabajo centrado en la complementariedad de los actores en el terreno, que contribuya a la eficacia de la ayuda. Para ello, se insta a poner en marcha procesos de fortalecimiento institucional, con actores locales que son los que pueden hacerse cargo del desarrollo en el ámbito local. De hecho, entre las condiciones de elegibilidad para subvenciones de cooperación para el desarrollo, se exige y valora la relación de partenariado.

Asimismo, surgen nuevas líneas de financiación directamente dirigidas a apoyar proyectos gestionados por organizaciones y/o autoridades locales en los PVD⁹. En dichas modalidades de ayuda la CE considera imprescindible que dichas entidades tengan capacidad suficiente para gestionar la intervención y para impulsar procesos de desarrollo. Por ello, en algunos casos se sugiere el acompañamiento de parte de organizaciones europeas que puedan empoderar a los actores locales.

El PNUD dentro de su metodología de trabajo busca contrapartes fiables en cada uno de los PVD y, para ello, establece mecanismos para fiscalizar avances en los resultados, y tener más en cuenta la opinión plural de los ciudadanos.

PNUD trabaja con las contrapartes nacionales disponibles, principalmente en el ámbito de los gobiernos central y los gobiernos locales bajo la óptica del fortalecimiento de capacidades. En el ámbito local se ha promovido

⁹ Línea No Statal Actors y Local Authorities (NSA-LA),

activamente la participación de la sociedad civil tanto en la planificación del desarrollo, como en la fiscalización a través de mecanismos de auditoría social implementados con los consejos de desarrollo municipal.
