



FASES 1 Y 2 DEL PROYECTO DE PARTENARIADO LOCAL DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE



**"LOS PARTENARIADOS LOCALES
SON UNA NECESIDAD, UNA
OBLIGACIÓN Y UNA OPORTUNIDAD."**

- JUNTA ASESORA DE ASOCIACIÓN LOCAL Y LOCALIZACIÓN

Las fases 1 y 2 del Proyecto de Partenariado Local las lideró el Grupo de Trabajo sobre el Partenariado Local de Acción contra el Hambre, bajo la dirección de Robina Shaheen, Isabelle Moussard Carlsen y Juliet Parker.

El presente informe lo redactaron Elena Grüning y Julie Guillaume y lo revisaron miembros del Consejo Asesor de Partenariado y Localización, así como Agata Zanoletty Buitrago, Alice Ponsero, A. Lucia Rodrigues Oliveira, Aurélie Ferial, Francois Goemans, Clément Boulier, Isabelle Moussard Carlsen, Javad Amoozegar, Jörg Mühlbach, Alison McNulty, Mathilde Lambert, Mike Bonke y Morgane Dussud.

Las siguientes personas también han contribuido al Proyecto de Partenariado Local: Ana Martín de Castro, Camille Guyot-Bender, Damaris Kahuri, Diainaba Seydi, François Parnaud, Hillary Dale, Mohammad Azreen Kamal, Paula Tenaglia y Snigdha Sahal.

Traducir: Jordi Leyda Jiménez

Agosto 2021

Foto de portada: Gonzalo Höhr/Acción contra el Hambre



ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	2
II.	INTRODUCCIÓN	4
III.	METODOLOGÍA	6
i.	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	6
ii.	LIMITACIONES.....	6
IV.	DEFINICIÓN DE “PARTENARIADO”	9
i.	DEFINICIÓN DE “PARTENARIADO” EMPLEADA ACTUALMENTE POR ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE.....	9
ii.	COMPRENSIÓN DE “PARTENARIADO” EN LA ORGANIZACIÓN.....	9
V.	RESUMEN DE LAS POLÍTICAS, HERRAMIENTAS Y ESTRUCTURAS EXISTENTES	11
i.	POLÍTICA DE PARTENARIADO DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE (2011),,,,,,,,,,,,,,11	11
ii.	DIRECTRICES Y KIT DE HERRAMIENTAS SOBRE EL PARTENARIADO DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE.....	12
iii.	REVISIÓN DEL KIT DE HERRAMIENTAS.....	15
iv.	ACTUAL ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL PARTENARIADO DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE.....	16
VI.	¿POR QUÉ TRABAJAR CON SOCIOS LOCALES?	19
i.	APOYO MUTUO.....	20
ii.	¿UN MEDIO PARA UN FIN O UN MEDIO EN SÍ MISMO?.....	20
VII.	VALOR AÑADIDO DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE	21
i.	EXPERTICIA TÉCNICA DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE.....	22
ii.	TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS.....	22
iii.	POSICIÓN DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE EN EL SECTOR.....	22
VIII.	DESAFÍOS Y OBSTÁCULOS A LA HORA DE TRABAJAR EN PARTENARIADO LOCAL	24
i.	DESAFÍOS Y OBSTÁCULOS PARA ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE.....	25
ii.	DESAFÍOS Y OBSTÁCULOS PARA LA SOCIEDAD CIVIL LOCAL.....	26
IX.	EXPECTATIVAS	27
i.	RECOMENDACIONES CLAVE.....	27
ii.	PRÓXIMOS PASOS.....	29
X.	ANEXO	30
1.	ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL PARTENARIADO PARA PERSONAL DE PAÍS DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE	
2.	ENCUESTA PARA SOCIOS	
3.	CONCLUSIONES DETALLADAS DE LA ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL PARTENARIADO	
4.	RESULTADOS DE LA REVISIÓN DE HERRAMIENTAS	
5.	POLÍTICA DE PARTENARIADO DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE (2011)	
6.	MARCO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN MATERIA DE LOCALIZACIÓN (NEAR, 2020)	

LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ISP3	Plan Estratégico Internacional 2021-2025
LPMF	Marco de medición del desempeño en materia de localización
OPS IMG	Grupo Internacional de Gestión de Operaciones
LPWG	Grupo de Trabajo sobre el Partenariado Local
CHS	Norma Básica Humanitaria sobre Calidad y Rendición de Cuentas

AGRADECIMIENTOS

Acción contra el Hambre agradece vivamente a Aydrus Daar (director ejecutivo, WASDA), Dr Colas Emilien Rafanoharana (coordinador regional, ASOS), Francis Iwa (cofundador y director ejecutivo, CAFOMI), Khady Fall Tall (presidenta, AFAO/WAWA), Liliane Bitong Ambassa (especialista en partenariado, independiente), Mamadou Mangassouba (ACSADE /Actions pour la Santé et le Développement) y Mimidoo Achakpa (directora ejecutiva de Women's Right to Education Programme) su asesoramiento y orientación como parte del Consejo asesor piloto de partenariado y localización.

También desea dar las gracias a la red NEAR, en particular a Alix Masson, por colaborar con nosotros para pilotar en Turquía y Bangladesh su Marco de medición del desempeño en materia de localización y por proporcionar un análisis más profundo de la localización en estos contextos específicos.

RESUMEN

EJECUTIVO

Acción contra el Hambre reconoce que el partenariado local es una parte fundamental de su modalidad operacional y que está adquiriendo una importancia cada vez mayor a medida que el sector humanitario cambia. Ha quedado patente que Acción contra el Hambre carece de un enfoque común y claro en materia de partenariado y que deben abordarse cuestiones clave: ¿Por qué debería Acción contra el Hambre trabajar con socios locales? ¿Qué papel debería desempeñar Acción contra el Hambre como socio? En 2018 se estableció un Grupo de Trabajo sobre el Partenariado internacional para abordar estas cuestiones y examinar, armonizar y reforzar el enfoque de la organización relativo al trabajo con socios locales. Aunque dicha labor está integrada en la agenda más amplia de localización de Acción contra el Hambre, la organización todavía no ha definido completamente todas sus ambiciones ni cómo podemos integrarlas en nuestro ADN. Así pues, el Proyecto de Partenariado Local nos brinda la oportunidad de impulsar lo que sabemos que constituye un pilar fundamental para la localización y, con ello, mostrar cómo puede lograrse.

Este informe resume las conclusiones clave de la revisión llevada a cabo desde septiembre de 2019 hasta febrero de 2020 y formula recomendaciones y describe los próximos pasos para la tercera fase del proyecto. **TENGAN EN CUENTA QUE EL PRESENTE INFORME SÓLO PRESENTA LAS CONCLUSIONES OBTENIDAS DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS LLEVADA A CABO DURANTE ESE PERIODO Y QUE, POR CONSIGUIENTE, REFLEJA LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN A PRINCIPIOS DE 2020. EL INFORME NO INCLUYE NINGUNA NOVEDAD O INICIATIVA QUE HAYA TENIDO LUGAR EN LA ORGANIZACIÓN POSTERIORMENTE, PERO ÉSTAS SE HAN TENIDO EN CUENTA A LA HORA DE FORMULAR LAS RECOMENDACIONES Y LOS PRÓXIMOS PASOS A SEGUIR.** La revisión se basa en datos primarios y secundarios e incluye un análisis documental y un análisis exhaustivo de las herramientas de partenariado de Acción contra el Hambre. Se distribuyeron encuestas al personal de Acción contra el Hambre y a sus socios locales, y se celebraron consultas con la sociedad civil y con el personal de la organización. En esta revisión, el partenariado local incluye tanto a organizaciones de la sociedad civil como a autoridades locales, lo que se ha señalado como una limitación debido a los roles distintos que desempeñan en el sector.

Acción contra el Hambre cuenta con una **POLÍTICA DE PARTENARIADO** desde 2011 y con unas **DIRECTRICES Y KIT DE HERRAMIENTAS SOBRE EL PARTENARIADO**. A raíz de la revisión, hemos concluido que estos documentos clave sobre el partenariado necesitan actualizarse y ser más concretos. Las conclusiones de la revisión de herramientas muestran que sólo el 33% de éstas se consideran operativas (según las valoraciones de un grupo de revisión interna). Las herramientas no son completas, prácticas o replicables. Las conclusiones de la encuesta al personal muestran que las oficinas de país carecen de capacidad para gestionar partenariados, especialmente debido a la falta de herramientas y experticia.

Acción contra el Hambre cuenta con una **DEFINICIÓN DE PARTENARIADO**, pero no es específica para los partenariados locales. No obstante, la definición actual refleja la interpretación de partenariado compartida en toda la organización: una relación bilateral de colaboración encaminada a lograr un objetivo común.

Las **MOTIVACIONES** de Acción contra el Hambre para trabajar con socios locales pueden agruparse en tres categorías: 1) Acceso e implementación, 2) Refuerzo de la capacidad local y 3) Aprendizaje y adquisición de conocimientos locales. Las conclusiones muestran que las razones más habituales para trabajar en partenariado local son incrementar el alcance geográfico de Acción contra el Hambre, su acceso a comunidades, donantes y requisitos gubernamentales y la aceptación por parte de éstos, y aumentar la sostenibilidad y el desarrollo a largo plazo.

Las conclusiones muestran que la experticia técnica de Acción contra el Hambre es considerada su **VALOR AÑADIDO** más sólido por el sector humanitario en general y las organizaciones locales de la sociedad civil como socias. Los socios locales también consideran un valor añadido la posición de Acción contra el Hambre en el sector y su alcance global.

La **BARRERA SUBYACENTE PARA ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE** es fundamentalmente su débil cultura de partenariado, que está estrechamente ligada a su identidad de organización humanitaria que tradicionalmente ejecuta sus proyectos de manera directa y en solitario. Hay otros obstáculos para el partenariado a nivel local, como la falta de tiempo para establecer partenariados en situaciones de emergencia, la falta de capacidad para hacerlo y, en general, la falta de estrategia y comunicación en torno a los partenariados locales en cualquier contexto.

Entre los **DESAFÍOS QUE AFRONTAN LOS ACTORES LOCALES** figuran las barreras culturales y el planteamiento rígido de las organizaciones no gubernamentales internacionales (ONGI) a la hora de crear y gestionar partenariados; la falta de poder de decisión en los partenariados con ONGI; la falta de compromiso con el propio partenariado (en términos de evaluación); la cultura de partenariado basada en proyectos sin visión a largo plazo; la falta de capacidad de mantener partenariados a largo plazo, y por último, las “percepciones negativas” mutuas.

Las recomendaciones clave incluyen: desarrollar y actualizar los documentos y herramientas pertinentes; mejorar la estructura de gestión del partenariado de acción contra el hambre; reforzar la gestión de los conocimientos; recopilar y compartir las lecciones aprendidas; basarse en los partenariados y las buenas prácticas actuales, y, en última instancia, establecer y mantener una cultura de partenariado local profundamente arraigada en toda la organización. En línea con estas recomendaciones, los siguientes pasos para la fase 3 del proyecto de partenariado local incluyen: en primer lugar, celebrar una sesión de debate para acordar la motivación fundamental de acción contra el hambre para asociarse con actores locales y el papel que debería desempeñar, y posteriormente elaborar documentos y herramientas clave mediante subgrupos de trabajo específicos, formalizar el consejo asesor de partenariado y localización, y seguir colaborando con la red near a fin de reforzar los partenariados de acción contra el hambre y recopilar las lecciones aprendidas.

INTRODUCCIÓN

Acción contra el Hambre reconoce que los partenariados con la sociedad civil local y con actores gubernamentales locales son una parte fundamental de su modalidad operacional en la actualidad y que lo serán cada vez más en el futuro. Somos conscientes de que trabajar con actores locales es esencial para combatir el hambre y la desnutrición.

Se han dado los primeros pasos para investigar nuestros enfoques actuales relativos al partenariado y nuestras motivaciones para trabajar con socios locales. En 2018, el equipo de Seguimiento, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL) de Acción contra el Hambre Reino Unido llevó a cabo una revisión de mitad de periodo del Plan Estratégico Internacional 2016-2020 de la organización, y en ella el partenariado fue uno de los parámetros de referencia. La organización también realizó autoevaluaciones entre 2017 y 2019 sobre la Norma Básica Humanitaria sobre Calidad y Rendición de Cuentas (CHS), en la que los partenariados locales desempeñan un papel esencial.

Se ha tornado evidente que Acción contra el Hambre carece de un enfoque común y claro a la hora de trabajar con socios locales y que deben abordarse cuestiones clave: ¿Por qué debería Acción contra el Hambre trabajar con socios locales? ¿Qué papel debería desempeñar Acción contra el Hambre como socio?

Acción contra el Hambre todavía tiene que posicionarse más claramente en el debate sobre la localización. Se han emprendido varias iniciativas en sedes de la organización. Acción contra el Hambre Reino Unido se ha implicado en proyectos e iniciativas de localización, como Start Fund Bangladesh, Disasters & Emergencies Preparedness Programme (DEPP) y el proyecto de tres años de duración Shifting the Power. Acción contra el Hambre España y Acción contra el Hambre Francia han llevado a cabo una autoevaluación basada en el Marco de medición del desempeño en materia de localización (LPMF) elaborado por la Red NEAR, y Acción contra el Hambre Estados Unidos desarrolló un plan de acción para la localización. No obstante, Acción contra el Hambre, como organización, carece de una posición común clara en lo que respecta a la agenda de localización, lo cual está estrechamente relacionado con la cuestión de por qué y cómo queremos trabajar con socios locales.

En 2018, el Grupo Internacional de Gestión de Operaciones (OPS IMG) estableció un Grupo de Trabajo sobre el Partenariado Local para revisar, armonizar y reforzar el enfoque de Acción contra el Hambre a la hora de trabajar con socios locales. El OPS IMG está respaldado por la capacidad dedicada de sedes de la organización entre las que figuran Alemania, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, India y Reino Unido. El Proyecto de Partenariado Local es clave para el compromiso de la organización con la CHS y con el próximo Plan Estratégico Internacional para 2021-2025 (ISP3). El Proyecto de Partenariado Local consta de tres fases:

1. Revisar las estructuras, prácticas, políticas y herramientas existentes en toda la organización relativas al partenariado y al trabajo con actores locales;
2. Recopilar y analizar las conclusiones de dicha revisión y compartir los resultados con la organización e informar el ISP3;
3. Facilitar la revisión o el desarrollo de una política/estrategia, herramientas y prácticas para toda la organización, incluidos unos procedimientos de debida diligencia.

Este informe es el resultado de la fase 2 y resume las conclusiones clave extraídas del análisis efectuado entre septiembre de 2019 y febrero de 2020 (fase 1) del enfoque sobre el partenariado local de Acción contra el Hambre. Sobre la base de dichas conclusiones, ofrecemos recomendaciones clave y exponemos los próximos pasos a seguir en la fase 3 del proyecto.

Aunque dicha labor está integrada en la agenda más amplia de localización de Acción contra el Hambre, la organización todavía no ha definido completamente todas sus ambiciones ni cómo podemos integrarlas en nuestro ADN. Así pues, el Proyecto de Partenariado Local nos brinda la oportunidad de impulsar lo que sabemos que constituye un pilar fundamental para la localización y, con ello, mostrar cómo puede lograrse. Ello se sumará al creciente número de iniciativas de toda la red centradas en la localización a nivel estratégico, regional y de programa.

METODOLOGÍA

OBJETIVO Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

El principal objetivo del análisis era conformar la base empírica para la práctica de Acción contra el Hambre a la hora de trabajar con actores locales, respondiendo de manera concreta a las 5 cuestiones siguientes:

1. ¿Cómo define Acción contra el Hambre “partenariado”?
2. ¿Por qué Acción contra el Hambre trabaja actualmente con actores locales y cuál debería ser la principal razón para hacerlo en el futuro?
3. ¿Cuál es el valor añadido de Acción contra el Hambre como socio?
4. ¿Qué políticas, herramientas y prácticas relacionadas con el partenariado se están empleando en la actualidad y qué tan bien se desempeñan?
5. ¿Qué desafíos y obstáculos afrontan el personal de Acción contra el Hambre y las organizaciones locales de la sociedad civil a la hora de trabajar en partenariado?

MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El análisis se basa en datos primarios y secundarios y no sólo incluye los puntos de vista del personal de Acción contra el Hambre, sino también el de los propios actores locales.

ANÁLISIS DOCUMENTAL (QUE INCLUYE UN ANÁLISIS EXHAUSTIVO DEL KIT DE HERRAMIENTAS)

Se llevó a cabo un análisis documental, con un mapeo y un examen de todos los documentos y herramientas relativos al partenariado disponibles en toda la organización.

En el marco de dicho análisis documental, efectuamos un análisis exhaustivo de las herramientas de partenariado de Acción contra el Hambre. Para ello, creamos un reducido grupo de revisión conformado por ocho miembros del personal de Acción contra el Hambre que trabaja sobre cuestiones relativas al partenariado desempeñando diversas funciones ya sea a nivel regional, de misión o internacional, y con distintos antecedentes operacionales o expertos. El objetivo de dicho grupo consistía en analizar las herramientas desde el punto de vista operacional. El grupo examinó 78 de las 104 herramientas recopiladas en toda la organización.

A cada revisor se le asignó el examen de hasta 10 herramientas siguiendo una tabla de revisión y unas directrices proporcionadas por el Grupo de Trabajo sobre el Partenariado Local. Cada herramienta se evaluó según tres criterios (integridad, funcionalidad y replicabilidad). Se pidió a los revisores que proporcionaran calificaciones siguiendo una escala de 0 a 5 justificándolas y/o ofreciendo sugerencias de mejora para lograr que la herramienta sea plenamente operacional.

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL PARTENARIADO PARA PERSONAL DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

Distribuimos una encuesta sobre gestión del partenariado a miembros del personal de sedes de Acción contra el Hambre (Francia, España, Estados Unidos)¹ (véase anexo 1). El personal de oficina país recibió una versión ligeramente distinta a la del personal de Acción contra el Hambre que trabaja en sedes de la organización. En total, recibimos 135 respuestas (39 respuestas de personal de 32 oficinas de país y 96 respuestas de personal de sedes de Acción contra el Hambre). Las conclusiones pertinentes están integradas en el presente informe. Pueden consultar más conclusiones en el anexo 3.

ENCUESTA SOBRE PARTENARIADO PARA SOCIOS LOCALES DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

A través de la encuesta sobre gestión del partenariado, obtuvimos los datos de contacto de 31 representantes de socios locales y les pedimos que cumplimentaran una encuesta para socios (véase anexo 2) con el propósito de evaluar su experiencia a la hora de trabajar en partenariado con Acción contra el Hambre.

TALLER EN BANGLADESH SOBRE EL MARCO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN MATERIA DE LOCALIZACIÓN

En el marco del partenariado a largo plazo de Acción contra el Hambre Reino Unido con la red NEAR, miembros del Grupo de Trabajo sobre el Partenariado Local en Reino Unido colaboraron con la red NEAR para pilotar su marco de medición del desempeño en materia de localización (véase anexo 6) en Bangladesh. En enero de 2020, organizamos dos talleres en Dhaka para probar este marco con varios actores locales.

El primer taller se celebró con socios de Acción contra el Hambre Bangladesh, entre ellos distintos tipos de actores locales (como ONG, autoridades gubernamentales, figuras académicas, ONGI, etc.). En el taller también participó Start Fund Bangladesh.

El segundo taller se celebró con ONG locales que integran la Alianza Nacional de Actores Humanitarios de Bangladesh (NAHAB, por sus siglas en inglés).

Dado que estas organizaciones no son socias de Acción contra el Hambre, el principal objetivo de Acción contra el Hambre Reino Unido era entender mejor el funcionamiento de la localización en Bangladesh y el modo en que Acción contra el Hambre está contribuyendo o podría contribuir en este proceso como socio. Los debates celebrados durante estos talleres nutrieron este informe, en particular en lo que respecta a los desafíos que afrontan los actores locales.

CONSEJO ASESOR DE PARTENARIADO Y LOCALIZACIÓN

Conforme se avanzaba en el proyecto y para respaldar el desarrollo del ISP3, el OPS IMG probó un Consejo Asesor de Partenariado y Localización los días 10 y 11 de febrero de 2020 en Madrid. Este Consejo Asesor piloto lo conformaron siete representantes de ONG locales, a propuesta de miembros del personal de Acción contra el Hambre. El objetivo era aprovechar la experticia de los miembros del Consejo Asesor para que nos ayudara a revisar nuestros enfoques, para que nos asesorara en cuanto al refuerzo de nuestra contribución a la localización, y para hacernos rendir cuentas en lo que respecta al plan de acción de

1. en este informe, el término 'miembro' se utiliza para CEDE

nuestro Grupo de Trabajo sobre el Partenariado Local. Los próximos pasos se abordan en el último apartado: “Expectativas”.

Los debates celebrados con el Consejo Asesor, en particular sus recomendaciones, nutrieron este informe.

FUENTES DE DATOS SECUNDARIOS

Si bien lo anterior conforma nuestras principales fuentes de datos, el informe se basa igualmente en las conclusiones de otras iniciativas y proyectos relacionados con el partenariado en toda la organización:

- Investigación y consultas (en 2019) sobre nuestro próximo Plan Estratégico Internacional para 2021-2025
- Las autoevaluaciones de la Norma Básica Humanitaria sobre Calidad y Rendición de Cuentas (2017-2019)
- La revisión de mitad de periodo del Plan Estratégico Internacional para 2016-2020
- Una evaluación del partenariado local en la respuesta al ciclón IDAI que azotó Mozambique en marzo de 2019

LIMITACIONES

Se ha de tener en cuenta que el análisis consideró como “socios locales” tanto a los actores locales de la sociedad civil como a los actores locales gubernamentales, sin distinciones. Durante nuestra investigación quedó patente que éstos han de tratarse por separado dadas las dinámicas de poder existentes y sus distintas funciones y responsabilidades. Esto lo abordaron el Consejo Asesor y también los actores locales que participaron en los talleres en Bangladesh. El hecho de no distinguir entre la sociedad civil local y el gobierno (así como entre distintos tipos de actores de la sociedad civil) puede haber afectado a las conclusiones de la encuesta sobre gestión del partenariado.

Dado el reducido tamaño de la muestra de la encuesta a socios y la falta de representación global del Consejo Asesor piloto, no podemos extraer conclusiones generales de las experiencias y los puntos de vista de los actores locales. Asimismo, necesitaríamos celebrar varios talleres más sobre medición del desempeño en materia de localización en varios países para obtener conclusiones claras. Como Bangladesh cuenta con un sector de ONG bien desarrollado en comparación con otros países, las conclusiones de estos talleres no son extrapolables. No obstante, los datos sí que nos proporcionan algunas perspectivas que nos dan una idea de cuál podría ser el valor añadido de Acción contra el Hambre, de qué está funcionando bien y de cuáles pueden ser los desafíos.

Otra limitación es que este análisis fue liderado por personal de Acción contra el Hambre que trabaja en sedes de la organización con escasa implicación del personal de las oficinas país que trabaja directamente con socios locales.

Por último, el informe refleja la situación de la organización a principios de 2020, lo que significa que no se ha incluido ninguna novedad o mejora posterior a esa fecha. Ello se debe a que el proyecto quedó suspendido al estallar la pandemia de COVID-19 y a que por ese motivo se retrasó la finalización de este informe. Para mitigar esta limitación, las iniciativas y novedades ocurridas o conocidas durante 2020 se han tenido en cuenta en las recomendaciones y próximos pasos a seguir.

DEFINICIÓN DE “PARTENARIADO”

DEFINICIÓN DE “PARTENARIADO” EMPLEADA ACTUALMENTE POR ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

Antes de poder debatir y acordar un enfoque común para trabajar con socios locales, debemos entender y acordar qué consideramos un partenariado (local).

Acción contra el Hambre todavía no cuenta con una definición oficial del partenariado local en concreto, pero sí de una definición del partenariado en general (que figura en la Política de Partenariado de 2011), que es la siguiente:

Relación establecida entre Acción contra el Hambre y una o varias organizaciones que trabajan conjuntamente para alcanzar un objetivo común definido, el cual contribuye al cumplimiento de nuestra misión: salvar vidas erradicando el hambre y la desnutrición. Dicha relación se basa en un interés común, es de carácter constructivo y dinámico y resulta beneficiosa para todas las partes: para Acción contra el Hambre, para nuestros colaboradores y, lo que es más importante, para las personas y las comunidades a las que ayudamos. Gracias al partenariado, es posible lograr una combinación adecuada de recursos, la experiencia y los conocimientos prácticos necesarios para alcanzar los resultados deseados o resolver el problema que nos ocupa. Trabajando juntos podemos alcanzar más de lo que podríamos en solitario.

En cierto modo, esta definición refleja la comprensión de partenariado compartida por el personal (véase el siguiente apartado), pero es muy amplia y se puede interpretar de varias maneras. La necesidad de una definición (y una política) centrada específicamente en los partenariados locales se ha expresado en numerosas ocasiones, no sólo en la encuesta sobre gestión del partenariado, sino también por parte del Consejo Asesor.

COMPRENSIÓN DE “PARTENARIADO” EN LA ORGANIZACIÓN

UN PARTENARIADO BILATERAL Y COLABORATIVO

La encuesta sobre gestión del partenariado pidió a los encuestados que proporcionaran una definición de “partenariado”, y la mayoría describió un partenariado bilateral y colaborativo e hizo hincapié en al menos uno de los siguientes aspectos:

- Trabajar conjuntamente para lograr un objetivo común (el más mencionado)
- Poner en común, compartir y combinar recursos y experticia
- Compartir responsabilidades, sentido de pertenencia y riesgos
- Principios y valores como el respeto, la confianza, la gratitud y la transparencia
- Largo plazo, estratégico
- Apoyarse los unos a los otros, aprendizaje mutuo, complementariedad

Además, el Consejo Asesor recomienda emplear términos como “mutuo”, “funcional”, o “equidad” en lugar de “igual”, ya que dos partes nunca pueden ser exactamente iguales en el mismo momento.

UN PARTENARIADO DE APOYO UNIDIRECCIONAL

Tres encuestados describieron un partenariado de apoyo unidireccional, en el que específicamente la ONGI brinda apoyo al actor local. El partenariado colaborativo bilateral también puede llevar aparejado un componente de apoyo, pero dicho apoyo se considera mutuo y complementario. Sin embargo, cabe señalar que la encuesta sobre gestión del partenariado no pidió a los encuestados que definieran concretamente el partenariado local, lo que podría haber dado lugar a conclusiones distintas.

DEFINICIÓN DE “ACTOR LOCAL”

A la hora de definir el partenariado local, tal vez deberíamos también preguntarnos a nosotros mismos qué consideramos “local”. Esto se señaló en múltiples ocasiones en las consultas con la sociedad civil local (con el Consejo Asesor, así como con actores locales en Bangladesh). De hecho, el término “actor local” fue cuestionado por un miembro del Consejo Asesor, que afirmó que sólo quienes actúan realmente en el seno de la comunidad (por ejemplo, las mujeres) pueden considerarse “actores”, y no así las organizaciones y los gobiernos. Sin embargo, resulta interesante que estos términos no se cuestionaron en la encuesta sobre gestión del partenariado ni en las consultas realizadas al personal de Acción contra el Hambre sobre el ISP3.

RESUMEN DE LAS POLÍTICAS, HERRAMIENTAS Y ESTRUCTURAS EXISTENTES

POLÍTICA DE PARTENARIADO DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE (2011)

Acción contra el Hambre cuenta con una política de partenariado publicada en 2011 (véase anexo 5) que ofrece una definición de partenariado (véase supra) y describe por qué, cuándo y cómo Acción contra el Hambre trabaja con otras organizaciones, e incluye los principios del partenariado y los riesgos que se deben tener en cuenta.

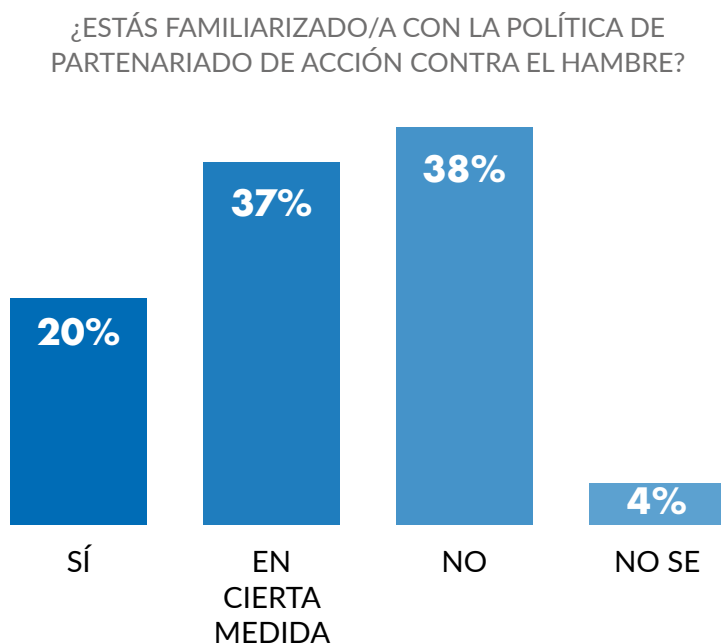
Esta política implica que los partenariados —ya sean locales o internacionales— pueden y deben adoptar varias formas en las que Acción contra el Hambre puede desempeñar distintas funciones. Sostiene que el término “partenariado” a menudo se emplea para describir una “relación ideológica entre organizaciones, con una importancia estratégica basada en una visión compartida, en el compromiso mutuo y en un fuerte sentido de solidaridad”, pero que ésta sólo es una forma de partenariado.

El personal de Acción contra el Hambre, así como el Consejo Asesor recomiendan concretar y actualizar esta política para que refleje “el planteamiento nuevo” y nuestra posición en la agenda de localización. El Consejo Asesor y el personal de Acción contra el Hambre también realizaron otras sugerencias, entre ellas:

- Acortar la política (pero también hacerla más precisa y funcional)
- Reescribirla de una manera menos vertical y que mire menos hacia adentro
- Revisarla a través de consultas con los socios locales actuales
- Elaborar una estrategia de partenariado que abarque a toda la organización y que facilite esta política
- Difundir y comunicar la política a toda la organización (para que mejore su comprensión, el sentido de pertenencia y la implementación efectiva)

El último punto es significativo, ya que la mayoría del personal no está familiarizado con la Política de Partenariado o sólo lo está en cierta medida:

GRÁFICO 1: PORCENTAJE DEL PERSONAL DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE QUE ESTÁ FAMILIARIZADO CON LA POLÍTICA DE PARTENARIADO DE LA ORGANIZACIÓN



DIRECTRICES Y KIT DE HERRAMIENTAS DEL PARTENARIADO DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

La Política de Partenariado va acompañada de las directrices y el kit de herramientas del partenariado de Acción contra el Hambre.² Estas herramientas analizadas por el grupo de revisión están enumeradas en el anexo 4.

Las Directrices del Partenariado las formuló por primera vez Acción contra el Hambre Francia en 2012 y las actualizó Acción contra el Hambre Estados Unidos en 2019 (y están almacenadas en la plataforma interna de Estados Unidos). Tienen una extensión de más de 60 páginas, aunque se han elaborado varias versiones más cortas. Las directrices guían al lector a través de las 6 fases del ciclo de gestión del partenariado y ofrecen ejemplos de herramientas del kit que pueden emplearse en cada una de las fases.

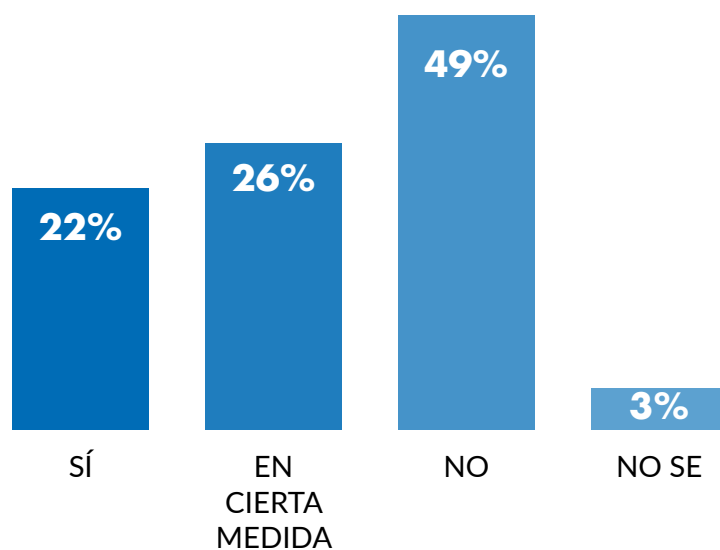
El kit de herramientas del partenariado lo elaboró inicialmente Acción contra el Hambre España en 2012, pero durante años distintas sedes lo han ido mejorando, de modo que ahora existen varias versiones en toda la organización. Algunas herramientas (17) están incluidas en todas las versiones del kit de herramientas. No obstante, cada versión cuenta con herramientas adicionales o con su propia versión de determinadas herramientas.

Actualmente hay más de 100 herramientas en toda la organización. En 2016 y 2017 se elaboró un “kit de herramientas simplificado para la sociedad civil”.

En el momento en que se recopilaban los datos, la mayoría del personal de Acción contra el Hambre no estaba familiarizado con el kit de herramientas del partenariado o sólo lo estaba en cierta medida:

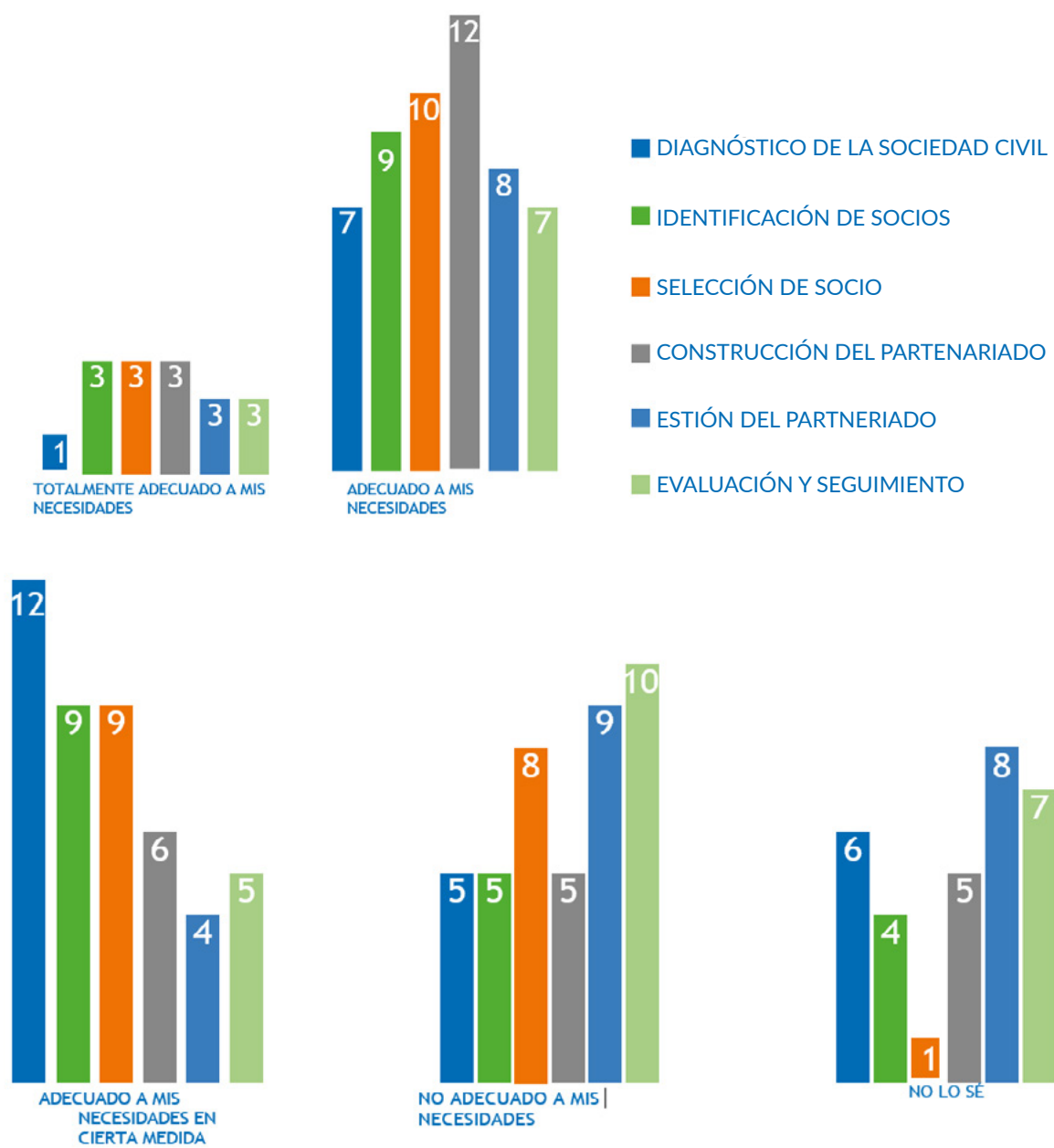
2. actualización de agosto de 2022: todas las herramientas y directrices antiguas y nuevas ahora se pueden encontrar en el sitio web de Acción contra el Hambre sitio internacional dedicado a la asociación local y la localización

GRÁFICO 2: PORCENTAJE DEL PERSONAL DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE QUE ESTÁ FAMILIARIZADO CON EL KIT DE HERRAMIENTAS DEL PARTENARIADO DE LA ORGANIZACIÓN



El gráfico 3 muestra hasta qué punto el personal familiarizado con el kit de herramientas consideraba que éstas se adecuan a sus necesidades. Sólo un reducido número de encuestados señaló que determinadas herramientas eran totalmente adecuadas.

GRÁFICO 3: CALIFICACIONES DE LAS HERRAMIENTAS DE PARTENARIADO DE ACCION CONTRA EL HAMBRE POR PARTE DEL PERSONAL FAMILIARIZADO CON EL KIT DE HERRAMIENTAS



REVISIÓN DEL KIT DE HERRAMIENTAS

Nuestro grupo de revisión calificó 78 herramientas del kit de herramientas sobre el partenariado (véase anexo 4). Se pidió a los revisores calificar cada herramienta siguiendo una escala de 0 a 5 según tres criterios: integridad³, funcionalidad⁴ y replicabilidad⁵. En total, el 33% de las 78 herramientas obtuvieron una calificación de 4 o 5 y, por lo tanto, podrían conformar la base para el futuro trabajo de revisión de las herramientas de partenariado de Acción contra el Hambre.

En lo que respecta a la replicabilidad, el 50% de las herramientas obtuvieron una calificación de 4 o 5. Este criterio es el que obtuvo el mayor número de herramientas calificadas con una puntuación de 4 o 5. En cuanto a la funcionalidad, el 42% de las herramientas obtuvieron una calificación de 4 o 5. En lo que a la integridad se refiere, el 31% de las herramientas obtuvieron una calificación de 4 o 5. Así pues, la integridad, seguida de la funcionalidad, parece ser una cuestión clave que abordar a la hora de revisar las herramientas de partenariado de Acción contra el Hambre.

Los revisores señalan la necesidad de los expertos relevantes de la organización de sentirse partícipes de dichas herramientas que están vinculadas a aspectos jurídicos y económicos, así como a seguridad y riesgo. Esto garantizaría que las herramientas están actualizadas, que van acompañadas de las directrices necesarias para un uso adecuado por parte de los gestores del partenariado a todos los niveles y que cumplen con tales directrices. Asimismo, a fin de garantizar controles y equilibrios adecuados para todas las herramientas en general y, más concretamente, para las herramientas jurídicas, económicas, de seguridad y las relativas a riesgos, sería útil disponer de un proceso de aprobación y/o validación.

Las herramientas con una calificación media de entre 4 y 5 necesitan una adaptación limitada para ser plenamente operativas. Entre las adaptaciones necesarias mencionadas más a menudo por los revisores figuran:

- la adaptación de la herramienta al contexto de Acción contra el Hambre;
- la incorporación de un apartado sobre seguridad para que la herramienta sea más exhaustiva,
- y la traducción al inglés para garantizar que la herramienta pueda replicarse y emplearse en toda la organización.

Las herramientas con una calificación media de entre 3 y 4 necesitan adaptaciones más significativas para ser plenamente operativas. Entre las adaptaciones necesarias mencionadas más a menudo por los revisores figuran:

- la incorporación de apartados sobre los requisitos del donante o la adaptabilidad de la herramienta a los requisitos del donante;
- la incorporación de directrices claras para el uso de la herramienta;
- la incorporación de un proceso de aprobación/validación tanto en las directrices como en los apartados de la herramienta;
- la fusión de varias herramientas y/o la reorganización de los apartados de la herramienta para garantizar la funcionalidad y la integridad del proceso,
- dejar espacio para los aportes de los socios (ya que en la actualidad las herramientas son demasiado “verticales”).

3 Contenido exhaustivo: La herramienta engloba todo el proceso a que se dedica (es decir, el título de la herramienta es coherente con su contenido, y el contenido abarca todo el proceso que describe su título)

4 Suficientemente claro para su utilización por parte del personal de la misión, realmente aplicable, responde a las necesidades de la misión

5 Puede adaptarse y utilizarse en otros países/contextos, está diseñada de manera que cualquier país pueda emplearla (porque es suficientemente global o porque tiene integrados elementos de adaptabilidad)

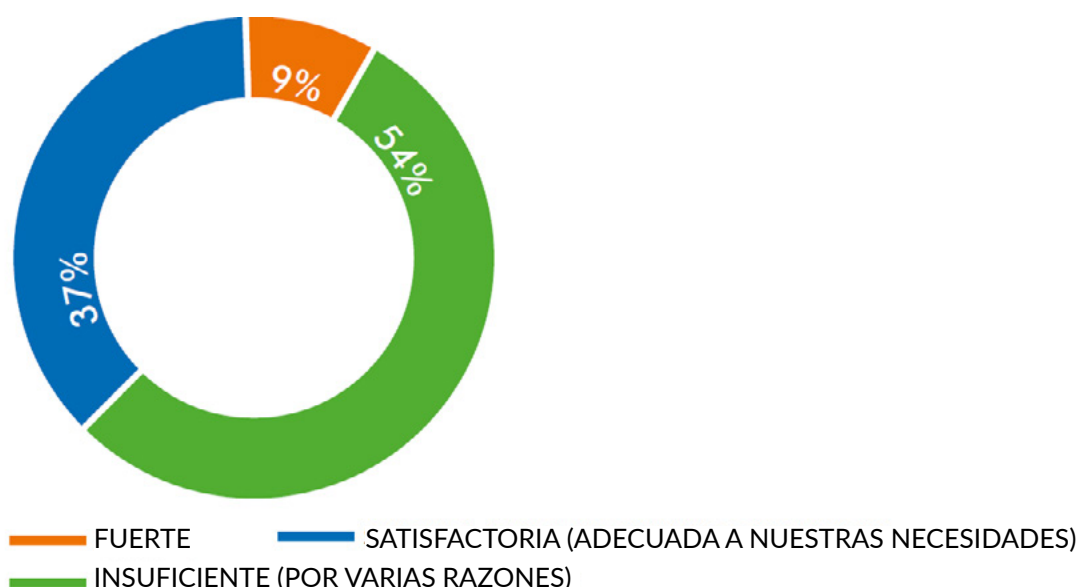
Las herramientas con una calificación media inferior a 3 no son operativas y requerirían una revisión exhaustiva para serlo. Los comentarios de los revisores señalaron que estas herramientas son “incompletas”, “demasiado amplias/generales”, “vacías”, “carecen de información detallada/precisión en todos los apartados” y, por lo tanto, no cubren las necesidades de gestión del partenariado de Acción contra el Hambre. Otros comentarios aludían al hecho de que las herramientas carecen de directrices, lo que impide emplear la herramienta adecuadamente, de que el formato de la herramienta no se adapta a su utilización, de que las herramientas no están específicamente dedicadas a la gestión del partenariado, o de que la incertidumbre sobre la fecha de la última actualización de la herramienta planteaba dudas sobre el cumplimiento de las normas y prácticas vigentes.

ACTUAL ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL PARTENARIADO DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

Acción contra el Hambre interactúa directamente con socios locales sólo a nivel nacional. Las sedes de Acción contra el Hambre en España, Francia y Estados Unidos brindan apoyo a determinadas oficinas de país en materia de gestión de sus partenariados locales.

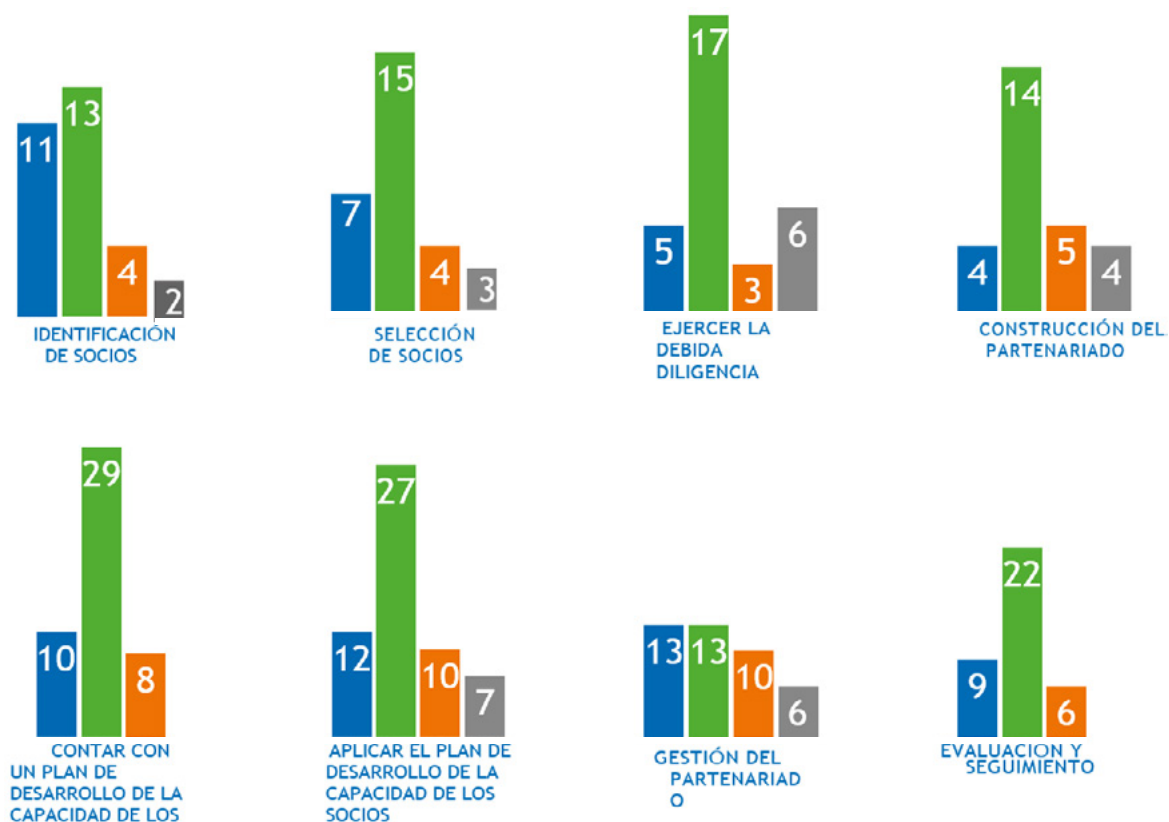
La mayoría de los encuestados señalaron que no tenían un puesto específico a nivel de país responsable de los partenariados. La encuesta sobre gestión del partenariado indica que las oficinas de país carecen de capacidad para gestionar los partenariados por varios motivos.

GRÁFICO 4: CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL PARTENARIADO DE LAS OFICINAS DE PAÍS



Las conclusiones muestran que había una falta de capacidad especialmente en lo que respecta al desarrollo y la implementación de un plan de desarrollo de capacidad y a las evaluaciones/el seguimiento. Aunque se lleven a cabo evaluaciones de proyecto, rara vez se evalúa el partenariado en sí. La principal razón de la falta de capacidad era la falta de herramientas y de experticia.

GRÁFICO 5: RAZONES DE LA INSUFICIENTE CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL PARTENARIADO

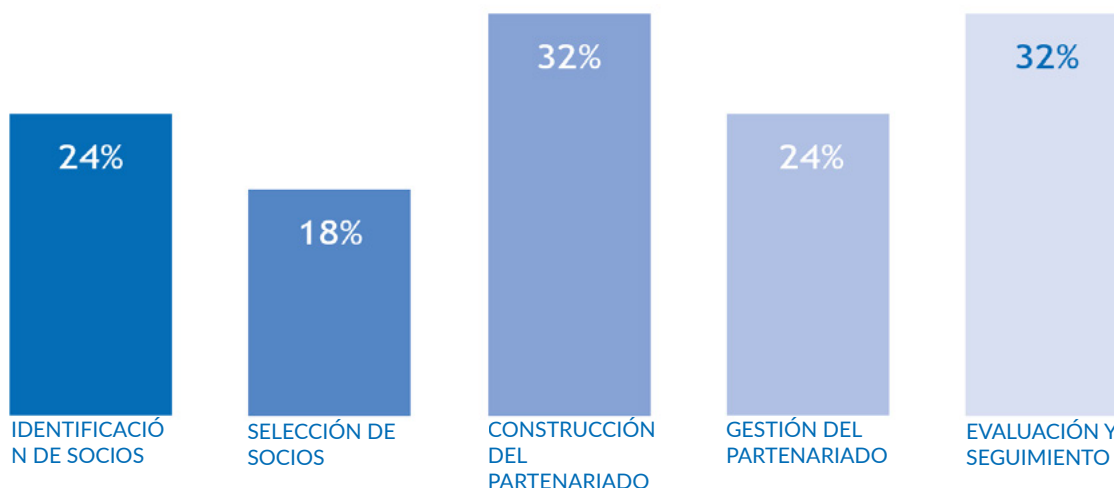


- INSUFICIENTE - LA RAZÓN PRINCIPAL ES LA FALTA DE RECURSOS HUMANOS
- INSUFICIENTE - LA RAZÓN PRINCIPAL ES LA FALTA DE HERRAMIENTAS Y EXPERTICIA
- INSUFICIENTE - LAS RESPONSABILIDADES PARA LLEVAR ESTO A CABO NO ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS
- INSUFICIENTE - RAZÓN NO ESPECIFICADA

El personal de Acción contra el Hambre que trabaja en sedes (Francia, España, Estados Unidos) señala que siente que está mejor situado/equipado para apoyar a las oficinas de país a la hora de construir su partenariado local y en materia de evaluación y seguimiento.

GRÁFICO 6: FASES EN LAS QUE LAS SEDES SE SIENTEN MEJOR SITUADAS PARA BRINDAR APOYO A NIVEL DE PAÍS

FASES EN LAS QUE LOS MIEMBROS SE SIENTEN MEJOR SITUADOS/EQUIPADOS PARA BRINDAR APOYO A NIVEL DE PAÍS



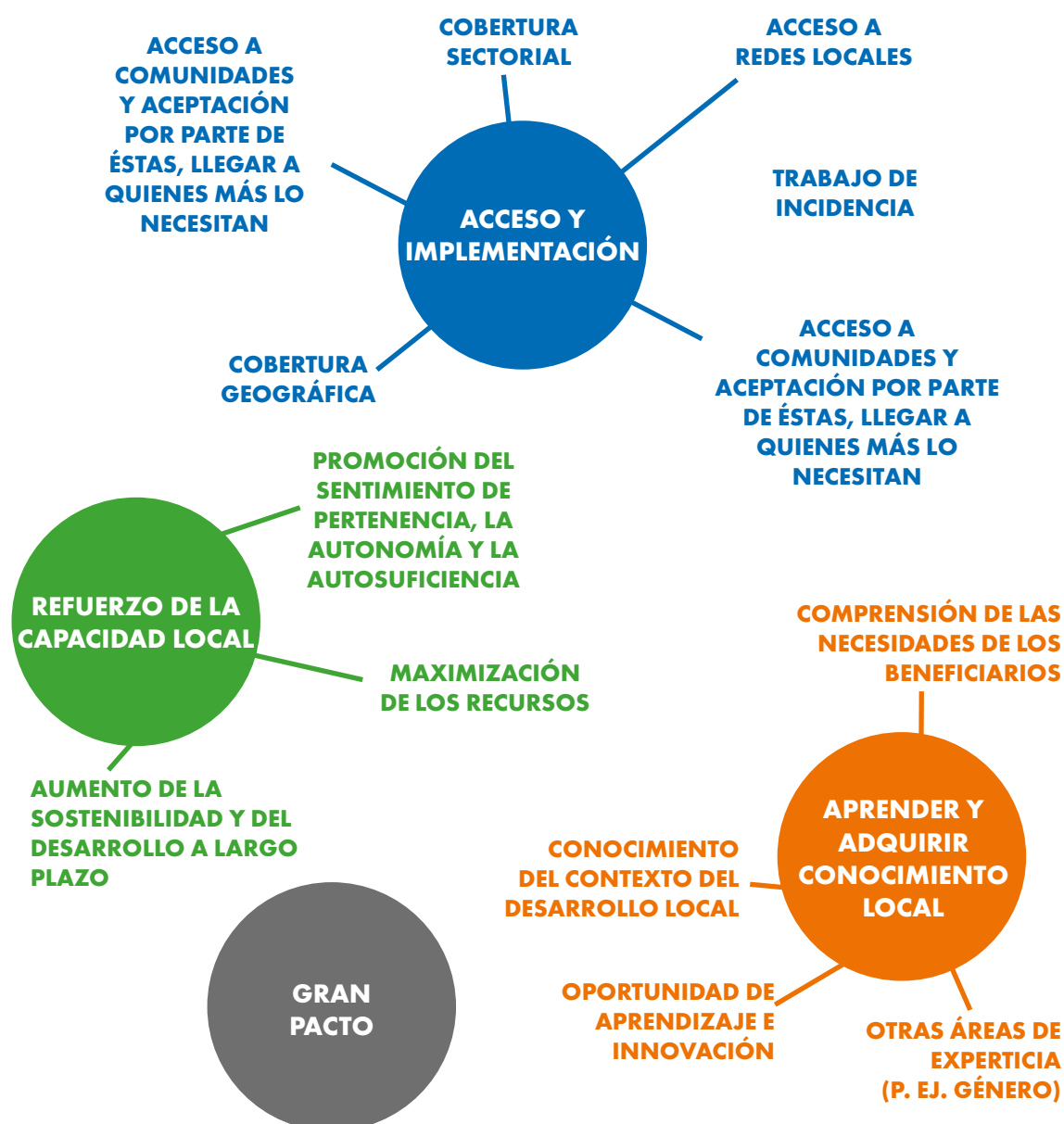
Algo menos de la mitad de los encuestados (38) dijeron que su oficina de país ha elaborado una estrategia de partenariado local. No obstante, parece que algunos de ellos habían considerado estrategias específicas de socio (e internacionales) como una “estrategia de partenariado local”.

¿POR QUÉ TRABAJAR CON SOCIOS LOCALES?

Las razones de Acción contra el Hambre para trabajar en partenariados locales pueden categorizarse en tres grupos:

1. Acceso e implementación
2. Construcción de capacidad local
3. Aprendizaje y adquisición de conocimientos locales

GRÁFICO 7: MOTIVACIONES DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE PARA TRABAJAR CON SOCIOS LOCALES



Las razones más comunes mencionadas en la encuesta sobre gestión del partenariado fueron aumentar la sostenibilidad y el desarrollo a largo plazo (11 menciones), aumentar la cobertura geográfica de Acción contra el Hambre (7 menciones), acceder a las comunidades y aceptación por parte de éstas (7 menciones), así como cumplir con los requisitos de los donantes y/o los gobiernos (7 menciones).

Aunque las respuestas a la encuesta sobre gestión del partenariado señalan las razones actuales de Acción contra el Hambre para trabajar con socios locales, la investigación y las consultas relativas al ISP3 han puesto en valor lo que el personal y los socios de Acción contra el Hambre creen que debería ser la principal razón para trabajar en partenariado local, a saber, el refuerzo de la capacidad para fomentar la sostenibilidad y el sentido de pertenencia.

Acción contra el Hambre todavía no ha firmado el Gran Pacto (Grand Bargain), pero se mencionó una vez como razón para trabajar en partenariado con actores locales. Convertirnos en signatarios podría ser uno de los próximos pasos clave.

APOYO MUTUO

Hay que tener en cuenta que la mayoría de quienes respondieron a la encuesta sobre gestión del partenariado describieron una relación bilateral en la que ambas partes se apoyan mutuamente y aprenden la una de la otra. No obstante, las razones para trabajar actualmente con socios sólo abordan este aspecto superficialmente.

Sin embargo, en nuestras consultas estas razones se han planteado con mayor frecuencia. Por ejemplo, algunos ven una oportunidad para que Acción contra el Hambre adquiriera conocimientos sobre ámbitos en los que la organización no es experta (por ejemplo, género). Otros ven una oportunidad de reforzar el trabajo de incidencia de la organización, por ejemplo, a través de organizaciones lideradas por mujeres. La evaluación de la respuesta de Acción contra el Hambre al ciclón Idai en Mozambique también muestra que el conocimiento del contexto y la capacidad programática del socio local en materia de agua, saneamiento e higiene se consideró la razón principal para el partenariado. En nuestras conversaciones con actores locales en Bangladesh, el valor del saber y la experticia locales también desempeñó un papel importante. Al hablar sobre qué significa para ellos el partenariado, surgieron reiteradamente los siguientes términos: conocimientos locales o “indígenas”, participación local y enfoque desde abajo hacia arriba. Asimismo, el Consejo Asesor recalca la necesidad de garantizar que haya suficiente intercambio de conocimientos y que el fortalecimiento de capacidades sea mutuo, progresivo y adaptado.

Por otra parte, el enfoque y la política de Acción contra el Hambre han recibido críticas por ser demasiado “egocéntricos” y por centrarse demasiado en fortalecer su propia capacidad en vez de la capacidad local. Así pues, la dirección del apoyo sigue siendo una cuestión que debe abordarse más detenidamente, al igual que la cuestión de qué significa para nosotros el “fortalecimiento de las capacidades”.

¿UN MEDIO PARA UN FIN O UN MEDIO EN SÍ MISMO?

La motivación fundamental de Acción contra el Hambre para trabajar en partenariado local sigue sin estar clara. ¿Se trata de aumentar el impacto y el alcance de la organización? ¿O el hecho de trabajar en partenariado local está motivado en última instancia por una obligación ética y por el objetivo final de “dejar de existir”? Esto se mencionó en las consultas relativas

al ISP3, así como en la encuesta sobre gestión del partenariado. Un encuestado criticó la Política de Partenariado por “mirar desde la óptica de un medio para un fin”. Por otra parte, uno de los miembros del Consejo Asesor señaló que el partenariado local debería ser un “medio para un fin”, dando a entender que no debería ser simplemente una manera de cumplir con determinadas obligaciones o de marcar determinadas casillas. Ésta es una cuestión que sigue abierta a debate en el seno de Acción contra el Hambre y que también podría dar forma a su posición en la agenda de localización.

VALOR AÑADIDO DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

El valor añadido de Acción contra el Hambre —el actual y el que podría ser en el futuro— ha sido una de las principales cuestiones de debate en las consultas relativas al ISP3. La encuesta a socios también arroja luz sobre cuál podría ser el valor añadido de la organización.

No obstante, debemos tener en cuenta que el “valor añadido” a veces se debate en términos de valor añadido de la organización en el sector, y otras en el de valor añadido como socio para los actores locales. Es posible que ambos coincidan, pero no necesariamente.

Teniendo esto presente, el valor añadido de Acción contra el Hambre (desde la perspectiva del personal de la organización, así como del de la sociedad civil local) se puede enmarcar en dos ámbitos: 1) Los conocimientos, la experticia y las habilidades (que pueden o no ser transferidos a actores locales) y 2) la posición de Acción contra el Hambre en el sector (que es valiosa específicamente para los actores locales).



EXPERTICIA TÉCNICA DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

La experticia técnica de Acción contra el Hambre (sobre todo en el ámbito de la nutrición) es considerado un valor añadido potente —posiblemente el más potente— tanto por el sector en general como por la sociedad civil local en particular. Esto se ve claramente en la encuesta realizada al personal para que contribuya al ISP3, así como en las consultas relativas a éste. La experticia técnica obtuvo la respuesta más frecuente a la pregunta sobre cuál es el valor añadido de Acción contra el Hambre. También fue lo que más se mencionó en las entrevistas con las partes interesadas externas (incluidos los socios locales).

De la experticia técnica se ha dicho que es el “ADN” de la organización. También se ha afirmado que tiene el potencial de transformarla, en el sentido de que ayudará a la organización a adaptarse al panorama humanitario cambiante, y que lo hará “poniendo nuestro conocimiento más en el centro” y transfiriéndolos a los actores locales. De este modo, el valor añadido de Acción contra el Hambre como organización humanitaria se convierte en un valor añadido como socio.

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS

Las conclusiones de la encuesta realizada al personal sobre el ISP3 muestran que la capacidad de transferencia de conocimientos se percibe como relativamente escasa, pero que merece la pena reforzarla. Esto indica que el personal considera que la experticia técnica de la organización es un valor añadido para el sector en general, pero no necesariamente para los socios locales ya que no se transfiere con frecuencia. Los socios a los que se entrevistó para enriquecer el ISP3 mencionaron con más frecuencia que el personal de Acción contra el Hambre la capacidad de transferir conocimientos.

Según la encuesta a socios y la evaluación de la respuesta de Acción contra el Hambre al ciclón Idai en Mozambique, la transferencia de conocimientos va más allá de la experticia técnica y también se refiere a ámbitos como la logística, los aspectos financieros, el seguimiento y la evaluación, el cumplimiento, etc. Es importante disponer de coordinador para estas áreas concretas, y trabajar directamente con el coordinador en las organizaciones socias. Los socios también mencionaron que habían adquirido conocimientos de otros contextos, países y culturas gracias a la experiencia de Acción contra el Hambre en todo el mundo.

POSICIÓN DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE EN EL SECTOR

Los actores locales también consideran especialmente valiosa la posición de Acción contra el Hambre en el sector, ya que ven a la organización como experta y con capacidad de realizar un trabajo de incidencia amplio. Al debatir sobre el papel de Acción contra el Hambre como socio, el Consejo Asesor puso sobre la mesa en varias ocasiones la capacidad de amplificar las voces de la sociedad civil y de “arrojar luz sobre las comunidades”. Gracias a la visibilidad de la organización, a su amplio impacto y a su red internacional, los actores locales pueden acceder a más fondos o reforzar su propia visibilidad y su trabajo de incidencia. Las ONG locales también han señalado que Acción contra el Hambre podría brindarles apoyo en la comunicación entre las autoridades locales y las comunidades. El Consejo Asesor recomienda que las organizaciones internacionales den más peso a las voces y los intereses de sus socios en las conversaciones con donantes y otras personas.

El valor de la posición de Acción contra el Hambre en el sector también se refleja en las conclusiones de la encuesta a socios:

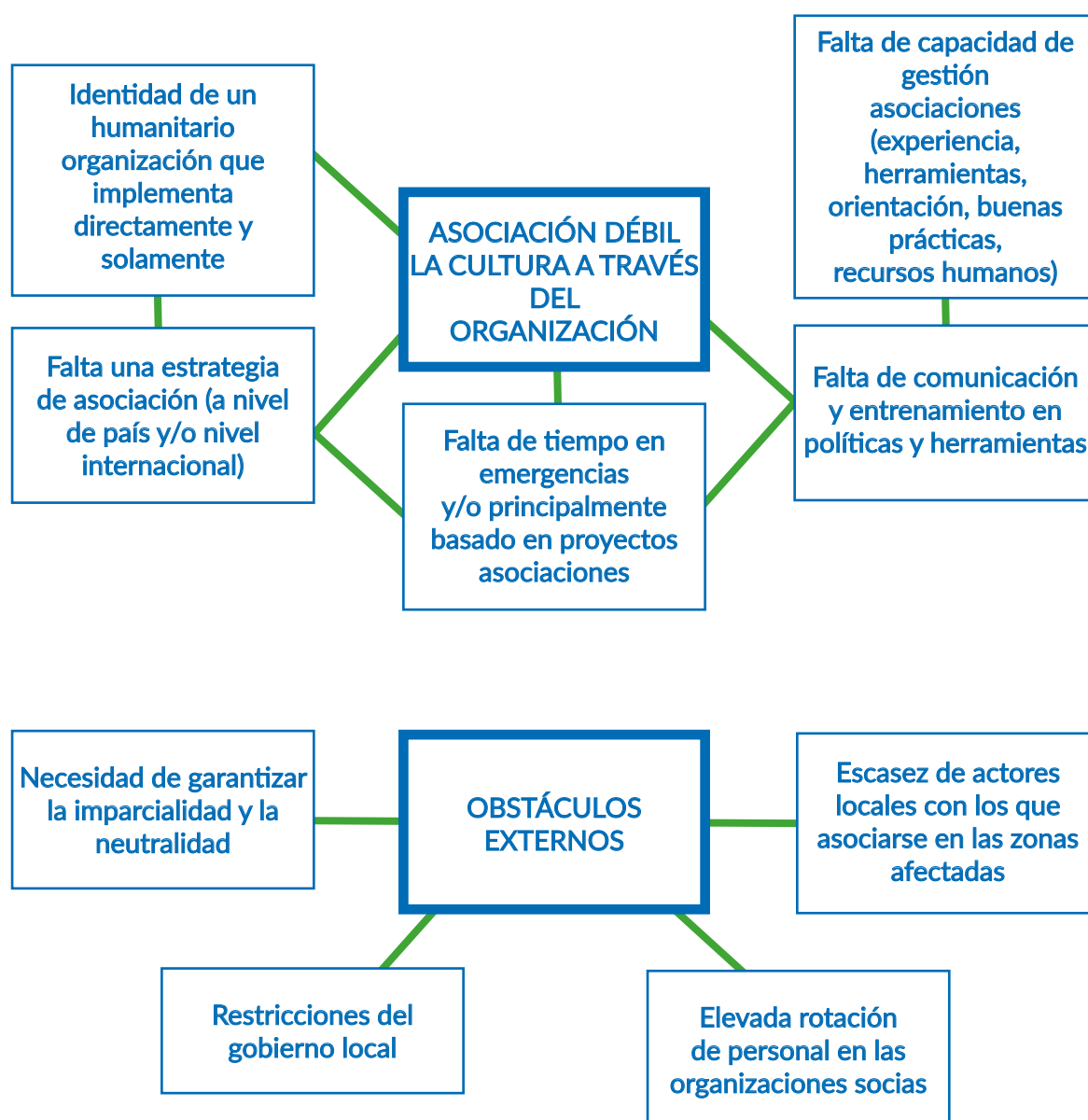
GRÁFICO 9: RAZONES PARA DECIDIR ASOCIARSE CON ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE



De los nueve socios que respondieron a la encuesta, siete señalaron que el valor añadido de Acción contra el Hambre es “mejor” o “mucho mejor” que el de otras organizaciones.

DESAFÍOS Y OBSTÁCULOS A LA HORA DE TRABAJAR EN PARTENARIADO LOCAL

GRÁFICO 10: OBSTÁCULOS INTERNOS Y EXTERNOS QUE AFRONTA ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE



Los obstáculos y los desafíos mencionados por el personal de Acción contra el Hambre son sobre todo internos y se enmarcan en la organización y en su control. Sólo dos encuestados (de Nigeria y Siria) mencionaron obstáculos externos para el partenariado con actores locales que están fuera de su control: Las restricciones impuestas por el gobierno local a los partenariados de ONGI con actores locales, la escasez de actores locales en la zona con los que asociarse, y determinados contextos que crean la necesidad de garantizar la imparcialidad y la neutralidad de la respuesta. Esto último (la imparcialidad y la neutralidad), no obstante, es controvertido y el Consejo Asesor ha recomendado analizarlo más detenidamente. Aunque los obstáculos internos ocuparon un lugar central en estos debates, los obstáculos externos pueden constituir el problema principal en algunos casos.

Para la mayoría del personal, Acción contra el Hambre sigue siendo una **ORGANIZACIÓN HUMANITARIA** más que una organización de desarrollo. La implementación directa y la respuesta a las situaciones de emergencia parecen ser un método de trabajo profundamente arraigado en la organización. Esto se mencionó en 6 ocasiones en la encuesta sobre gestión del partenariado. Algunos encuestados señalaron que, en contextos de situaciones de emergencia, que son en los que trabajan mayoritariamente las organizaciones humanitarias, hay **FALTA DE TIEMPO** para identificar socios y coordinarse con ellos. Acción contra el Hambre sigue teniendo carencias en cuanto a partenariados a largo plazo y a disponer de una red existente.

de socios locales con los que trabajar cuando estalla una crisis. Mejorar en ambas cuestiones permitiría a Acción contra el Hambre responder con mayor celeridad. Asimismo, Acción contra el Hambre ha reconocido que también debe empezar a centrarse más en la prevención, yendo más allá de las situaciones de emergencia, y abordando las causas subyacentes del hambre. Esto ha sido un punto clave del debate sobre el ISP3.

Esto también explica hasta ahora la limitada atención puesta en elaborar una **ESTRATEGIA DE PARTENARIADO** y en **DEDICAR CAPACIDAD Y CREAR EXPERTICIA** en materia de partenariado (como se ilustra en el apartado V). Si bien existen políticas, estrategias, orientaciones y herramientas, no hay apropiación de las mismas y **NO SE COMPARTEN O COMUNICAN DE MANERA EFECTIVA** (como se ilustra en el apartado V). Las conclusiones de la encuesta sobre gestión del partenariado muestran que la Política y el kit de herramientas, y menos aún las actualizaciones o revisiones, no se difunden ni se comunican con éxito a toda la organización y no llegan a las oficinas de país. Además, incluso cuando lo hacen, parece que no se entienden o que hay varias maneras de interpretarlas o de aplicarlas. Algunos miembros del personal han sugerido proporcionar formación e incluir la política en un “paquete de orientación para el personal” a fin de garantizar que estos conocimientos e interpretación se mantengan a pesar de la **ELEVADA ROTACIÓN DE PERSONAL**. También se ha sugerido que a la hora de contratar a directores de país se tenga en cuenta su postura en cuanto al discurso sobre el partenariado y la localización.

El principal obstáculo es la **DÉBIL “CULTURA DE PARTENARIADO”** de la organización, que está conformada por los obstáculos mencionados anteriormente, y que, además, impide abordarlos todos al mismo tiempo. Una cultura de partenariado sólida se caracteriza por un personal que valora y promueve activamente los partenariados locales, así como las estructuras, políticas y prácticas organizativas en todos los niveles y en todos los departamentos, lo que permite y fomenta el trabajo en partenariados locales. La importancia de fomentar una cultura de partenariado fue un punto clave del debate con el Consejo Asesor. La cuestión es saber dónde —en qué nivel y en qué prácticas— se podría o se debería iniciar.

DESAFÍOS Y OBSTÁCULOS PARA LA SOCIEDAD CIVIL LOCAL

En nuestras consultas con los actores locales (en Bangladesh, así como con el Consejo Asesor) se ha hecho evidente que las organizaciones locales frecuentemente tienen dificultades con el **PLANTEAMIENTO RÍGIDO A LA HORA DE CREAR Y GESTIONAR PARTENARIADOS**. Hay una gran cantidad de trámites burocráticos y requisitos de cumplimiento que necesitan documentos y políticas, y los actores locales no siempre pueden proporcionarlos. Distintas ONGI emplean versiones diferentes de una misma herramienta, lo que duplica el trabajo de los actores locales. Como consecuencia, los procesos llevan mucho tiempo, lo que supone un obstáculo en contextos de emergencia.

Las **DIFERENCIAS CULTURALES** entre organizaciones del norte y del sur no se tienen en cuenta. Parece que las organizaciones internacionales (del norte) imponen con frecuencia sus prácticas a las organizaciones locales (del sur).

Otro desafío que se plantea es la **FALTA DE PODER EN LA TOMA DE DECISIONES** entre los actores locales que están en partenariat con ONGI. Una integrante de una ONG local dijo que había tenido “dos tipos de experiencias: ser socia y liderar un partenariat”. En la mayoría de los casos, el proyecto ya había sido diseñado por la ONGI. Las conclusiones de la encuesta a socios muestran que algunos de ellos se sienten desconectados de la formulación de la estrategia de Acción contra el Hambre en el terreno, ya que no se les pide consejo ni orientación y tienen la sensación de que no pueden expresar opiniones discrepantes. Algunos encuestados también dijeron que Acción contra el Hambre no fomenta su independencia, por ejemplo, en los procesos de seguimiento y evaluación o a la hora de adaptar sus actividades a las lecciones aprendidas. También se mencionó como desafío la falta de transparencia financiera. Asimismo, el Consejo Asesor recomienda implicar a los socios en todas las etapas, lo que incluye los procesos de toma de decisiones. La voz de los socios debe escucharse claramente, también en el desarrollo de proyectos y en la contratación.

Otro obstáculo es la falta de compromiso con el propio partenariat en cuanto a **REFLEXIONES, SEGUIMIENTOS Y EVALUACIÓN**. En Bangladesh, los actores locales han dicho que siempre se somete a evaluación el proyecto, pero nunca el partenariat o la propia cooperación. Una de las recomendaciones clave del Consejo Asesor ha sido establecer un mecanismo de retroalimentación (feedback) en ambas direcciones.

La **FALTA DE VISIÓN A LARGO PLAZO** en lo que respecta a los partenariados y la cultura del partenariat basado en proyectos ha surgido en múltiples ocasiones. El Consejo Asesor ha recomendado aprovechar los partenariados basados en proyecto que obtuvieron un buen resultado y emplearlos como oportunidades para establecer partenariados a largo plazo. Las conclusiones de la encuesta a socios también confirman que a Acción contra el Hambre le falta una visión a largo plazo. No obstante, algunas ONG locales han dicho que, aunque hubiera oportunidades para partenariados estratégicos a largo plazo, **CARECEN DE CAPACIDAD O FONDOS** para mantenerlos.

También ha habido socios que han comunicado a una misión de Acción contra el Hambre que los procesos logísticos en situaciones de emergencia son demasiado lentos para que ellos puedan cooperar con Acción contra el Hambre.

Por último, otro obstáculo tanto para las ONGI como para los actores locales parece ser la **“PERCEPCIÓN NEGATIVA”** que cada parte puede tener de la otra y la falta de una “inversión seria” en los actores locales.

EXPECTATIVAS

RECOMENDACIONES CLAVE

Sobre la base de las conclusiones presentadas en este informe y de los debates posteriores celebrados en 2020 y 2021, hemos extraído las siguientes recomendaciones clave:

ELABORAR Y ACTUALIZAR DOCUMENTOS CLAVE:

- Elaborar una definición de partenariado local validada y aplicable en toda la organización (que tenga en cuenta la utilización de determinados términos, como “actor”, “local” o “socio” y que distinga entre la sociedad civil local y los actores gubernamentales locales).
- Elaborar una política internacional sobre el partenariado local que comunique claramente la motivación fundamental de Acción contra el Hambre para trabajar con socios locales y el papel que debe desempeñar como socio y, de ese modo, posicionar de manera más clara a la organización en la agenda de localización. Aunque esta política debe determinar el enfoque común general de Acción contra el Hambre como organización internacional, cada sede y cada oficina de país puede seguir desarrollando este enfoque en función del contexto en el que lo estén aplicando. Posiblemente desarrollando esta política en cooperación con socios locales actuales.
- Elaborar un plan de acción y una estrategia internacional de partenariado local.
- Al desarrollar lo anterior, garantizar que todo ello se ajuste al enfoque general de Acción contra el Hambre en materia de localización y que encaje en la agenda más amplia de localización de la organización. Asimismo, garantizar que todo se ajuste al ya definitivo ISP3 que establece que Acción contra el Hambre debe “servir de amplificador de la voz y la capacidad de acción de personas y comunidades” y “usar [su] alcance global como catalizador del cambio, empoderando a actores locales y regionales a fin de aumentar su impacto y sensibilizar sobre los movimientos y aliados que comparten nuestro objetivo de combatir el hambre”.

REVISAR EL KIT DE HERRAMIENTAS DEL PARTENARIADO:

- Revisar las Directrices del Partenariado y adaptarlas a la nueva política sobre el partenariado local.
- Mejorar y adaptar las herramientas de partenariado a las necesidades actuales de las oficinas de país de Acción contra el Hambre, teniendo en cuenta el Protocolo de Gestión de Socios elaborado y publicado a mediados de 2020.
- Al desarrollar lo anterior, tener en cuenta los desafíos que afrontan los actores locales (flexibilizando los procedimientos rígidos mediante la mayor simplificación posible de herramientas, reforzando la capacidad cultural, proporcionando una visión a largo plazo a los socios, compartiendo el poder de toma de decisiones y los riesgos, etc.). Asimismo, tener en cuenta las oportunidades que representan y la influencia y la experticia que aportan.

MEJORAR LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL PARTENARIADO DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

- Comunicar la nueva política y proporcionar capacitaciones sobre el partenariado local. Elaborar un módulo de formación para ese propósito; organizar de manera sistemática sesiones informativas sobre partenariado para el personal nuevo antes de su despliegue.

- Aclarar y definir las funciones y responsabilidades de las sedes y las oficinas de país.
- Dedicar recursos a la gestión del partenariado a nivel de país.
- Animar a las oficinas de país a establecer un departamento de partenariado o al menos un puesto dedicado al partenariado.
- Reforzar y aplicar la nueva política de partenariado local especialmente a nivel de país y animar a las oficinas de país a que adapten esta política a su contexto.

REFORZAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:

- Compartir un kit de herramientas, unas directrices y una política comunes en toda la organización. Serán necesarias distintas versiones para contextos diferentes (país, tipo de socio local, nivel de emergencia, etc.), pero esto debe quedar claro. Las actualizaciones y adiciones deben comunicarse y ser objeto de seguimiento.
- Aumentar la supervisión trasladando todo los “conocimientos” a la página de NHF global dedicada a partenariados y garantizar que todo el mundo la usa activamente (<https://nohungerforum.sharepoint.com/img/partnership/SitePages/Home.aspx>). Ello requerirá que una persona o un equipo se haga cargo y garantice que la página siga siendo útil y permanezca actualizada. El proceso de cargar en la página herramientas y documentación adicionales también debería debatirse, al igual que la posibilidad de puntuar las nuevas herramientas antes de cargarlas.
- Recopilar lecciones y compartir lecciones aprendidas y buenas prácticas;
- Tener en cuenta la accesibilidad y la sensibilidad cultural de todas las herramientas y plataformas.
- Establecer procesos que garanticen el aprendizaje en el seno del partenariado (en ambas partes) y permitir que Acción contra el Hambre identifique/mida este aprendizaje. Esto último permitirá a Acción contra el Hambre demostrar mejor los efectos del partenariado y su valor añadido.

BASARSE EN PARTENARIADOS DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE ACTUALES:

- Basarse en las buenas prácticas de Acción contra el Hambre (por ejemplo, en el proyecto Right2Grow o en la respuesta de Acción contra el Hambre Líbano a la explosión en Beirut).
- Desarrollar un mecanismo de retroalimentación bidireccional que nos haga rendir cuentas, pero que sirva también para evaluar los partenariados existentes y aprender de ellos.
- Aceptar el fracaso y no rechazar todo el modelo de partenariado.
- Aprovechar los partenariados basados en proyectos que funcionaron bien y transformarlos en partenariados a largo plazo. Asimismo, encontrar o buscar la manera de emplear estos ejemplos para el aprendizaje.

ESTABLECER UNA CULTURA DE PARTENARIADO LOCAL:

A la larga, Acción contra el Hambre necesita crear y mantener una cultura de partenariado local. En cuanto tengamos claro qué significa localización para Acción contra el Hambre y cómo encaja nuestro enfoque sobre el partenariado local en la agenda más amplia de localización, deberemos comunicarlo e integrarlo en nuestras estrategias, y necesitamos incorporar estas ideas y enfoques en todos los ámbitos y niveles de la organización. Firmar el Gran Pacto sería un primer paso.

PRÓXIMOS PASOS

Este informe cierra la fase 2 del Proyecto de Partenariado Local. Los términos de referencia para la fase 3 estarán listos pronto, junto con unos recursos humanos específicos. La fase 3 incluirá las siguientes actividades:

1. CELEBRAR UNA SESIÓN DE DEBATE CON LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:

- Aclarar el significado de localización para Acción contra el Hambre (que puede iniciar actividades/proyectos diferenciados sobre localización fuera del alcance del Proyecto de Partenariado Local). En esta fase, Acción contra el Hambre necesita tener una interpretación común de la localización, a fin de facilitar las actividades de la tercera fase del Proyecto de Partenariado Local.
- Acordar la motivación fundamental de Acción contra el Hambre para trabajar con socios locales y la función que debe desempeñar como socio que debe ajustarse al enfoque general de Acción contra el Hambre en materia de localización.
- El debate se celebrará entre los miembros del Grupo de Trabajo sobre el Partenariado Local. Los resultados del debate se compartirán con el IMG para su aprobación. El objetivo no es conformar políticas oficiales, sino garantizar que la tercera fase del proyecto se ajusta a la interpretación de localización de la organización.

2. FORMALIZAR EL CONSEJO ASESOR DE PARTENARIADO Y LOCALIZACIÓN

(que se pilotó en febrero de 2020): Acción contra el Hambre espera reunirse con este consejo anualmente y celebrar una reunión virtual cada 6 meses para revisar las políticas y las herramientas, hacer hincapié en las buenas prácticas, y hacernos rendir cuentas sobre los avances basándonos en nuestra política de partenariado local y nuestro plan de acción. El nuevo Consejo será globalmente representativo y estará conformado por socios locales expertos en un área temática de Acción contra el Hambre o en localización/partenariado.

3. FORMULAR UNA DEFINICIÓN, UNA POLÍTICA, UNA ESTRATEGIA Y UN PLAN DE ACCIÓN DE PARTENARIADO LOCAL (a través de un subgrupo de trabajo específico).

4. REVISAR EL KIT DE HERRAMIENTAS DEL PARTENARIADO (a través de un subgrupo de trabajo específico): las herramientas actuales se mejorarán y se adaptarán sobre la base de los comentarios y sugerencias formulados por los revisores, con el propósito de crear un nuevo kit de herramientas del partenariado que sea completo, práctico y replicable. El protocolo de Acción contra el Hambre España y su documento sobre debida diligencia formarán parte de este proceso. El Grupo de Trabajo sobre el Partenariado Local trabajará en estrecha colaboración con el Grupo de Gestión de Riesgos para ese propósito.

5. SEGUIR COLABORANDO CON LA RED NEAR como medio para aprender de los partenariados existentes, conocer mejor la localización y nuestra contribución como socio, y recibir apoyo/orientación sobre nuestro enfoque en materia de partenariado local.

6. CREAR UNA PLATAFORMA DE COMUNICACIÓN dedicada al aprendizaje en torno al partenariado local.

ANEXO

1. [Encuesta sobre gestión del partenariado de Acción contra el Hambre para personal de país](#)
2. [Encuesta para socios](#)
3. [Conclusiones detalladas de la encuesta sobre gestión del partenariado](#)
4. [Resultados de la revisión de herramientas](#)
5. [Política de partenariado de Acción contra el Hambre \(2011\)](#)
6. [Marco de medición del desempeño en materia de localización \(NEAR, 2020\)](#)