



© Helvetas / Patrick Rohr

PARTENARIADO Y DESARROLLO

LIDERADO LOCALMENTE (DLL)

Liderazgo local y conexión global

“ El enfoque de colaboración ha formado el espacio para ambas organizaciones, no para que usted sea el donante, sino como socios, para estar juntos en las misiones que nos hemos asignado... Así que hemos encontrado un terreno común.”

Dra. Rabina G. Rasaily, FEDO - Organización Feminista Dalit Nepal, julio de 2023

Muchos trabajadores del desarrollo recuerdan el eslogan «los agricultores primero» acuñado por Robert Chambers en los años 80 y 90, que dio lugar a las herramientas de Evaluación Rural Rápida (ERR) y Evaluación Rural Participativa (ERP).

Más tarde, en 2005, la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo hizo hincapié en la apropiación local como una prioridad para la cooperación al desarrollo. La Cumbre Humanitaria Mundial de 2016 (Gran Acuerdo) hizo hincapié además en hacer que la acción humanitaria sea **«tan local como sea posible, tan internacional como sea necesario»**, lo que provocó debates más amplios sobre la localización entre los actores del desarrollo, los donantes y el CAD de la OCDE.

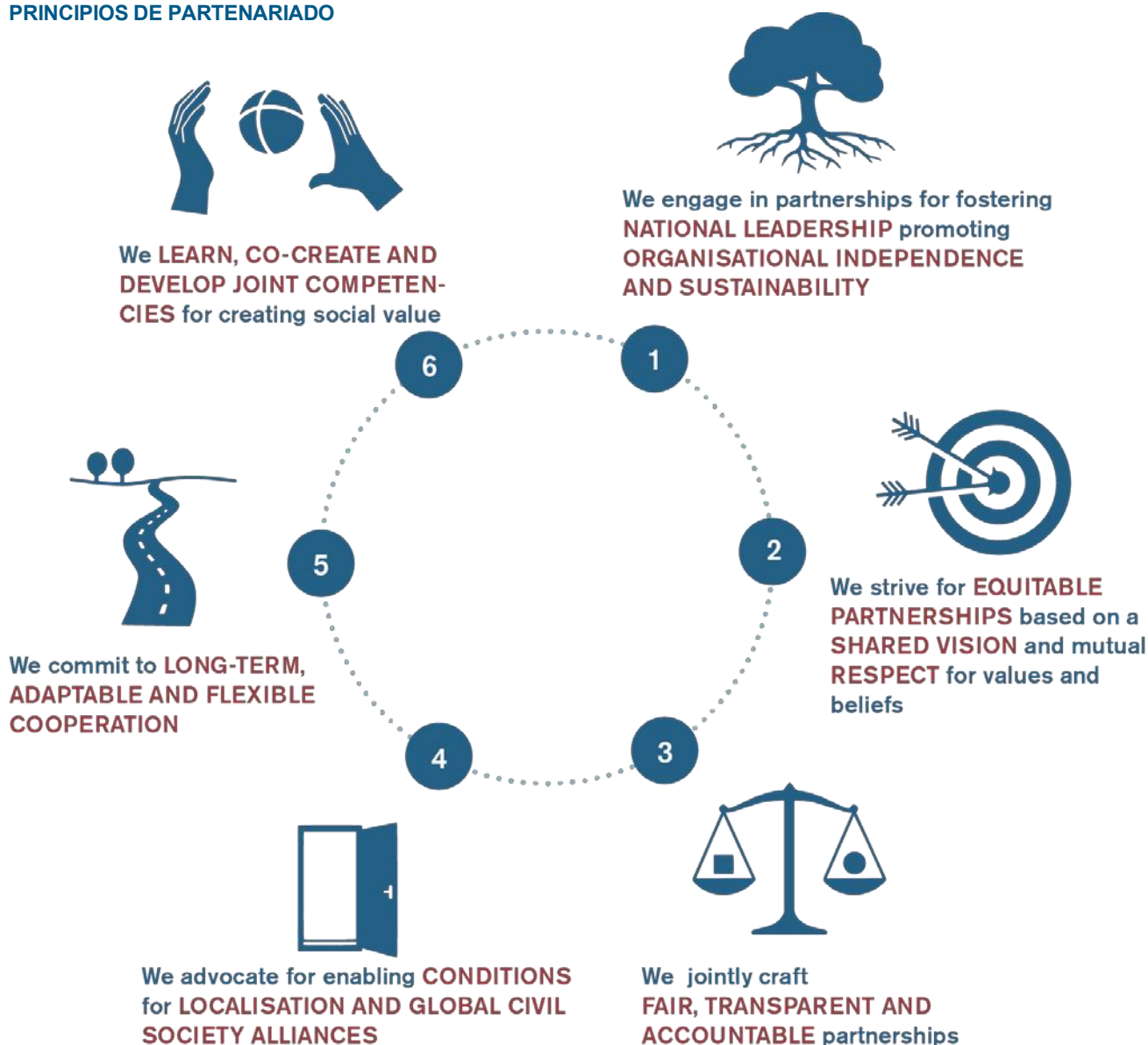
En el debate en curso sobre la localización o el **desarrollo liderado localmente (DLL)** se reconoce que los responsables locales poseen un **profundo conocimiento de las comunidades**, así como una experiencia y unos conocimientos contextuales distintivos.

Esto ha llevado a un cambio de enfoque hacia **partenariados que aprovechando las fortalezas de los actores locales** para impulsar la participación activa en sus propios procesos de desarrollo.

Durante un largo periodo, Helvetas ha participado en la experimentación de enfoques destinados a empoderar a los actores locales. Estos enfoques incluyen el financiamiento central a los socios locales. En consecuencia, Helvetas está profundamente comprometida a garantizar que las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil (OSC), los individuos, así como las organizaciones públicas y privadas, **asuman roles de liderazgo en el establecimiento de agendas, el desarrollo y el intercambio de capacidades, y la gestión de recursos** en proyectos de cooperación humanitaria y de desarrollo.

Además, Helvetas ha participado activamente en **coaliciones de la sociedad civil** relacionadas con la eficacia del desarrollo

PRINCIPIOS DE PARTENARIADO



(Declaración de París de 2005), que se centró en las prioridades nacionales, al tiempo que destacó las voces y preocupaciones de la sociedad civil. Helvetas también ha colaborado con organizaciones como el "Institute of Development Studies" (IDS) e INTRAC para **explorar partenariados y desarrollo de capacidades**. Desde 2015 se han celebrado numerosos talleres en los países de programa para debatir y desarrollar un enfoque conjunto con los socios y el personal locales, basándose en el enfoque de sistemas inclusivos como base para la cooperación en proyectos y programas.

Aunque la agenda de la localización ha cobrado importancia recientemente, las **cuestiones de poder y desigualdad** entre donantes y destinatarios de la ayuda no son en absoluto nuevas en el sector del desarrollo, y el pasado colonial ya era en los años setenta un tema de acalorado debate (véase el recuadro sobre descolonización al final del documento). Al mismo tiempo, Helvetas ha invertido y reflexionado sobre las dinámicas de poder y su importancia para las estrategias locales, en su trabajo sobre Voz, Inclusión y Cohesión, véase también la herramienta PEPA.

En una reciente evaluación multinacional, Helvetas descubrió que las conversaciones abiertas con los socios **despiertan una energía positiva y un afán por explorar cómo tanto Helvetas como los socios** pueden seguir mejorando y esforzándose intencionadamente por obtener resultados más beneficiosos. Asimismo, los socios locales y los equipos de Helvetas **reflexionaron sobre sus relaciones**, que a menudo surgen de forma orgánica. También se puso de manifiesto que el potencial de Helvetas para entablar partenariados estratégicos a más largo plazo con los actores locales depende de **unas relaciones sólidas desarrolladas más allá de la ejecución de los proyectos**, de una historia compartida, de perspectivas comunes y de valores conjuntos. Las relaciones de persona a persona desempeñan un papel crucial en estas conexiones. Empiezan a crecer mucho antes de que el sistema administrativo de Helvetas las reconozca. Además, los debates sobre desarrollo de capacidades con los socios proporcionan una **base sólida para mejorar la colaboración, ya que identifican las necesidades de capacidad de ambas partes y reconocen la importancia de mejorar la calidad del partenariado y la colaboración**.

EL VIAJE HACIA EL DESARROLLO LIDERADO

LOCALMENTE

Para lograr la apropiación local, Helvetas se ha **centrado en los últimos 10 años en los actores locales**¹ a través del enfoque de "**Partenariado y Desarrollo de Capacidades**" que se puede encontrar en los principios de partenariado, política y directrices. Recientemente han surgido nuevas dimensiones en el debate, véase también el blog "Localizing Development: A Critical Look at Power Relations"² o la experiencia de Nepal con la construcción localizada de puentes de senderos³. Helvetas también ha experimentado con distintas modalidades de desarrollo local, como el apoyo y la colaboración con **filiales locales** en países como Vietnam.

Sin embargo, el camino hacia el desarrollo liderado localmente es un trabajo en curso y hay que superar muchas barreras⁴.

El discurso en torno a la localización en la cooperación internacional al desarrollo ha evolucionado significativamente en los últimos 5 años, reflejando la necesidad de un **profundo cambio de poder, recursos y agencia** hacia enfoques más inclusivos y participativos, ahora resumidos como **desarrollo liderado localmente (DLL)**.

Los actores locales son ciudadanos y entidades establecidos, con sede en y originarios de un país o región de la lista del CAD de beneficiarios de la AOD. [Enlace a la lista.](#)

El programa de desarrollo liderado localmente subraya la **importancia de que los actores locales participen legítimamente** en los procesos de toma de decisiones, fomentando la apropiación local, las capacidades locales y valorando la diversidad cultural. Además, el discurso de la localización subraya la importancia de soluciones adaptadas al contexto que respondan a las necesidades, aspiraciones y capacidades locales. Subraya la necesidad de abandonar los enfoques uniformes y adoptar intervenciones adaptadas que reflejen las realidades sociales, culturales, económicas y políticas de las comunidades a las que se atiende.

¿QUÉ ES DESARROLLO LIDERADO LOCALMENTE?

El desarrollo liderado localmente (LLD) apoya a los actores locales legítimos y guiados por valores para diseñar y liderar intervenciones que logren resultados de desarrollo efectivos.

A través del intercambio de capacidades y de enfoques complementarios y colaborativos, se garantiza la responsabilidad y el progreso efectivo.

La localización como proceso que conduce al desarrollo liderado localmente (DLL) refleja los valores fundamentales de Helvetas, que se evidencian en su compromiso general con la apropiación local, tal como se encuentra en su visión, misión y valores⁵.

Basándose en la eficacia del desarrollo, la **relación con y para nuestros socios** es el enfoque fundamental para apoyar el desarrollo liderado localmente, visto a través de una perspectiva sistémica y **principios de partenariado**.

Helvetas cree en la importancia central de fortalecer los espacios y actores locales y se compromete a promover el desarrollo liderado localmente con un enfoque sistémico.

ELEMENTOS CLAVE DEL DLL

RELACIÓN • Visibilidad y voz de los socios • Partenariados de calidad • Toma de decisiones inclusiva
SISTEMAS • Alineación con las prioridades locales • Integración con sistemas más amplios
ORGANIZACIÓN • Capacidad compartida • Coaching, tutoría, desarrollo organizativo • Cocreación
FINANZAS • Reparto equitativo de los recursos • Riesgo compartido

NUEVOS MODOS DE COOPERACIÓN, FUNCIONES Y RETOS PARA LOS ACTORES HUMANITARIOS Y DE DESARROLLO

Dado que la **relación con los socios locales** es crucial para el DLL, merece la pena reflexionar sobre las funciones y las relaciones entre los socios locales y Helvetas, con el fin último de capacitarles como responsables de la toma de decisiones en sus propios procesos de desarrollo.

Por lo tanto, Helvetas está asumiendo cada vez más el papel de **facilitador, intermediario o promotor de conocimientos, conector y constructor de plataformas para aprovechar los recursos, la experiencia técnica y la creación de redes**, para los actores locales e internacionales y los agentes de cambio que implementan conjuntamente las intervenciones para alcanzar los objetivos co-desarrollados (véase también: 9 roles de Peace Direct⁶).

ROLES Y RELACIONES



MODALIDADES DE COOPERACIÓN

Modalidades	No hay reparto de poder	Compartir algunos recursos e información	Cocreación y implementación conscientes del poder	Responsabilidades y riesgos compartidos	El actor local en el mando y su agenda en el centro
Actor local	Centrarse en el fortalecimiento del socio (para: OSC emergentes/ socios locales)	Desarrollar la propia organización y empezar a mirar al entorno exterior (para: OSC emergentes/ socios locales)	Reforzar su misión (para: OSC emergentes/ socios locales)	Operar tanto desde dentro como desde fuera (para: OSC maduras/socios locales)	Centrarse en la excelencia transformacional (para: OSC maduras/ socios locales)
ONGI*	Dirigir la implementación, formador/coach	Intérprete, formador/coach	Promotor del conocimiento, convocador, conector	Convocador, codefensor, vigilante	Amigo crítico, vigilante

* Estas funciones de las ONGI se inspiran en la tipología de PEACE DIRECT. No son excluyentes y, en función de la situación, pueden intercambiarse.

La amplia experiencia que Helvetas ha acumulado en su trabajo con **los actores locales** brinda a la organización una oportunidad única para **emprender una reflexión profunda y continua** sobre sus prácticas, con el fin de **mejorar la calidad de su colaboración con estos actores**.

Para mejorar sus resultados, Helvetas ha emprendido **un proceso de reflexión** y evaluación con su **personal y sus socios** en los países de programa. Esto ha supuesto el análisis y la revisión de las prácticas de partenariado y de **historias** seleccionadas sobre la evolución de los partenariados recogidas en un **documento de prácticas**.

Al mismo tiempo, Helvetas mantiene conversaciones con donantes y actores del desarrollo como la COSUDE y el CAD de la OCDE⁷, los cuales tienen sus propios procesos de aprendizaje y definiciones. Se está llevando a cabo un amplio intercambio sobre prácticas y normativas, en particular las relacionadas con mandatos, que a veces obstaculizan nuestro avance hacia el desarrollo liderado localmente (DLL). Este diálogo se entabla en diversos foros con la participación de otras ONG suizas e internacionales. (véase también más abajo: Reflexiones críticas y campos de tensión).

ENCUESTA DEL 2022 SOBRE LIDERAZGO DE LAS ONGI:

"Muchos encuestados expresaron la idea de que existía una tensión entre una narrativa de los donantes favorable a la localización y la realidad del financiamiento de los donantes y su apetito por el riesgo, particularmente cuando ese financiamiento se canalizaba a través de ONGI como intermediarias".

Véase:

https://media.odi.org/documents/Localisation_lit_review_WEB.pdf

ESTAS REFLEXIONES HAN PUESTO DE RELIEVE VARIAS CUESTIONES CLAVE:

- Una comunicación eficaz y de igual a igual con los socios es crucial para la confianza y la colaboración.
- La atención a los pequeños detalles y una actitud positiva pueden influir significativamente en la calidad del partenariado.
- Las relaciones a largo plazo, de alta calidad y estratégicas con los socios son importantes para el éxito de las prácticas.
- La participación del personal en un diálogo más amplio con diversos agentes y colaboradores locales fomenta la colaboración.
- La asignación equitativa de recursos, incluidos los gastos generales y un reparto presupuestario justos, fomenta los partenariados inclusivos.
- El intercambio de conocimientos y la valoración de las personas, así como el reconocimiento de los conocimientos, de las capacidades y puntos fuertes de los actores locales promueven los esfuerzos de localización.
- Presentar y hacer visible el trabajo y la historia de los socios locales es clave para unas relaciones equitativas.
- Reducir la burocracia y aumentar la flexibilidad permite mejorar el diálogo y la rendición de cuentas con los socios.
- El reparto equitativo del riesgo fomenta la transparencia y refuerza los partenariados.
- El cambio del papel de las ONGI hacia la facilitación potencia a los actores locales y apoya el cambio positivo.
- Es necesario adoptar una sensibilidad cultural, dar cabida a un debate sobre la descolonización de la ayuda y el fomento de la apropiación local.

OBJETIVOS DE HELVETAS PARA EL DESARROLLO LIDERADO LOCALMENTE (DLL)

- Aumentar las asignaciones y la canalización de fondos hacia los socios locales.
- Aumentar e institucionalizar el co-diseño de proyectos.
- Aumentar la inversión en el intercambio de capacidades sistemático y el fortalecimiento de los actores locales, incluido el desarrollo organizativo, en particular, aunque no exclusivamente, de los actores de la sociedad civil.
- Aumentar el número de consorcios en los que los actores/socios locales son la agencia líder oficial del consorcio.
- Seguir invirtiendo en el desarrollo de partenariados estratégicos de alta calidad en los países de programa.
- Mantener y priorizar el diálogo con los donantes para reducir las barreras estructurales a la localización.
- Incluir los gastos generales de los socios locales en el diseño y el presupuesto de los proyectos.

COMPARTIENDO CAPACIDADES

El desarrollo de capacidades se refiere al proceso de **transferencia de conocimientos, habilidades, recursos y experiencia** entre individuos, organizaciones o comunidades para fortalecer su capacidad y permitirles abordar eficazmente los retos y alcanzar sus objetivos de desarrollo. Sin embargo, el término "desarrollo de capacidades" viene con un legado. En el pasado, el desarrollo de capacidades era el procedimiento o mecanismo a través del cual las organizaciones del Norte global ayudaban a las organizaciones del Sur global a aumentar sus competencias y capacidades para "hacer las cosas mejor". Hoy en día existe un acuerdo común de que el desarrollo de capacidades debe ser un proceso de aprendizaje mutuo que conduzca al **intercambio de capacidades**, en el que las OSC dirigidas por el Norte/Sur sean reconocidas como iguales, con la espera de que esto también conduzca a un mayor intercambio de capacidades Sur-Sur.

Con sus intervenciones, Helvetas se basa en un enfoque colaborativo que reconoce el valor del aprendizaje mutuo y la puesta en común de recursos para construir y mejorar las capacidades para un cambio social inclusivo en los sistemas existentes. Por tanto, Helvetas está preparada para avanzar hacia el **intercambio de capacidades** en el sentido de aprendizaje mutuo y mejorarse como organización de acuerdo con su enfoque de **Aprendizaje e Innovación**.

El intercambio de capacidades va más allá de las formas tradicionales de desarrollo de capacidades, donde el conocimiento y la experiencia a menudo se obtienen de fuentes externas. Se reconoce la importancia del intercambio de conocimientos y el aprendizaje mutuo entre las diversas partes interesadas, incluidos los actores locales, las organizaciones internacionales, los gobiernos, la sociedad civil y otros socios del desarrollo.

REDUCCIÓN DEL ESPACIO PARA LA SOCIEDAD CIVIL Y VALOR AÑADIDO DEL ROL DE LA ONGI

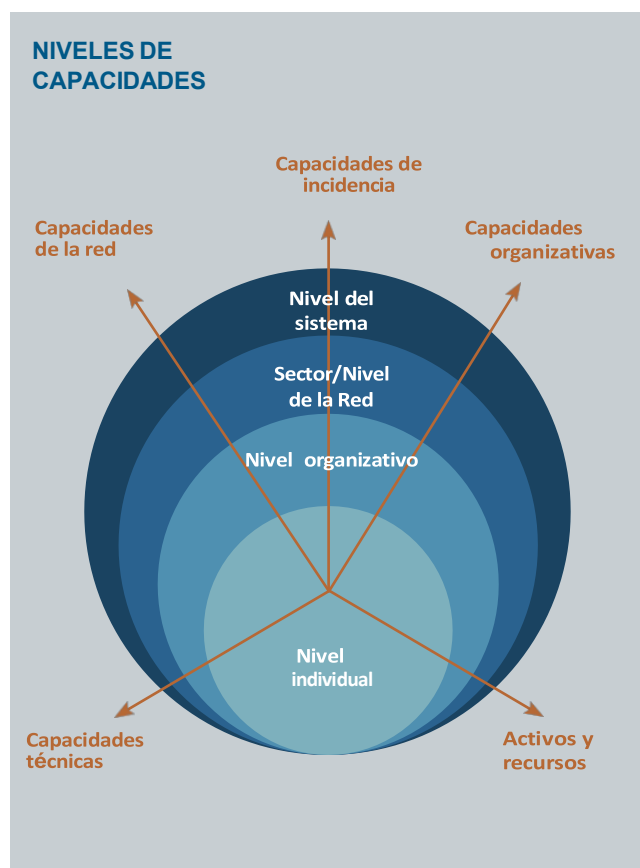
En un entorno en el que el espacio y el **apoyo a la sociedad civil están disminuyendo**, hay que tener en cuenta los siguientes puntos específicos a la hora de trabajar por un desarrollo liderado localmente:

Las ONG(I) reconocidas siguen siendo **cruciales para la política nacional y mundial**. Moldean la opinión pública e impulsan movimientos sociales y políticos gracias a su experiencia, alcance y acceso a los responsables de la toma de decisiones. Las ONG(I) colaboran estrechamente con los responsables locales para **abordar retos a gran escala como el cambio climático, la migración y la igualdad de género**. También se centran en la transformación de los sistemas de gobernanza y los modelos de colaboración entre donantes, sirviendo de **modelos a seguir** en materia de liderazgo, diversidad y colaboración. Dicho esto, cabe señalar que invertir en un **entorno empresarial propicio y compartir capacidades con los actores del sector privado** también es importante para el desarrollo sostenible.

INTERVENCIONES HUMANITARIAS

En el ámbito de la respuesta humanitaria, Helvetas se está embarcando actualmente en algunos nuevos enfoques clave. En Ucrania, ha contribuido al **"Humanitarian Localization Baseline for Ukraine"** del Consejo Internacional de Agencias Voluntarias (ICVA). Las conclusiones de estos ejercicios indican cierto éxito en la participación y el intercambio o fortalecimiento de capacidades, pero dejan margen de mejora en otras áreas definidas. Helvetas y sus socios locales se centran actualmente en **partenariados de alta calidad**, con diseño y coordinación conjuntos de todas las actividades relacionadas con el proyecto. El enfoque se caracteriza por centrarse en la complementariedad y las sinergias para, en última instancia, llegar a más personas y aprovechar al máximo los fondos disponibles. Este enfoque también tiene un impacto muy favorable en la participación de todos los actores en el discurso político.

Especialmente en contextos frágiles, conviene prestar especial atención a con quién nos asociamos, y cómo, los partenariados son diferentes en contextos frágiles.





© Helvetas / Christian Bobst

Fatuma Juma, agricultora cualificada, organiza sesiones semanales de formación sobre cultivo de hortalizas con el grupo de Tanzania.

CONSTRUYENDO BLOQUES PARA AVANZAR EN LA LOCALIZACIÓN EN INTERVENCIONES HUMANITARIAS:

- **Relaciones:** Aspiramos a crear partenariados en los que todas las partes compartan aportaciones e influencia en la conceptualización, el diseño, la planificación y la gestión adaptativa de una acción conjunta, y participen plenamente en las reflexiones, las revisiones y el aprendizaje.
- **Visibilidad:** Los roles, el trabajo, los riesgos asumidos y las contribuciones de los socios locales se hacen visibles.
- **Mejora de las capacidades:** Un importante objetivo subyacente en un partenariado es el intercambio de capacidades con los socios locales y su cualificación adicional.

REFLEXIONES CRÍTICAS Y

CAMPOS DE TENSIÓN

A pesar del amplio consenso para avanzar en el desarrollo liderado localmente, también existen reflexiones críticas y campos de tensión. Éstos surgen de la **complejidad de equilibrar diversas prioridades, dinámicas de poder y contextos culturales**, y ofrecen oportunidades para el diálogo y la reflexión.

Las **reflexiones críticas** incluyen cuestiones como el peligro de que la localización pueda conducir a una **pérdida de la perspectiva global** en la cooperación internacional y **desunir o dividir** a las organizaciones de la **sociedad civil** en todo el mundo, en lugar de unirlos para hacer frente a retos complejos como el cambio climático y el auge de las políticas autoritarias.

"Creo que partenariados de calidad son la clave para una buena respuesta (humanitaria) en el futuro.

Son partenariados de calidad son aquellos en los que realmente se comparten datos, en los que realmente se trabaja como socios en igualdad de condiciones dentro de los proyectos, en los que se comparte el conocimiento en ambas direcciones».

Frederic Larsson, del Centro de Recursos para ONG en Ucrania, marzo de 2024

Un enfoque puramente local perdería el beneficio que se deriva del **enriquecimiento mutuo con una perspectiva externa** aportada por actores externos. Además, existe la preocupación de que la localización **pueda favorecer a las grandes organizaciones** locales e ignorar inadvertidamente a las organizaciones más pequeñas y con menos experiencia y a los grupos marginados, o contribuir a las disparidades intracomunitarias. A medida que aumenta el número de contextos/países frágiles, es necesario tener en cuenta los **desafíos específicos de estas situaciones** en la búsqueda de la localización, véase también: [Fit for Fragility](#). En contextos frágiles, los partenariados entre organizaciones locales e internacionales suelen favorecer la imparcialidad, la protección y la eficacia.

En algunos contextos, los fondos se canalizan hacia **ONG dirigidas por el gobierno o el sector privado** (ONGOG y ONGP⁸), lo que no constituye en sí mismo un problema, pero debe hacerse de forma transparente. Especialmente en situaciones más autoritarias, existe la preocupación de que **la interferencia política o el fraude y la corrupción** puedan comprometer la imparcialidad y la transparencia de las organizaciones locales. Además, existe el riesgo de que la localización extienda el relativismo cultural y **socave valores o prácticas globales** como los derechos humanos, la diversidad y "no hacer daño".



Miembros del foro Aparajita celebran una reunión con líderes políticos locales en Birampur Upazila, Dinajpur, el 25 de julio de 2022, Bangladesh.

En cuanto a los riesgos, las organizaciones locales con menos experiencia o menos alineadas con los valores pueden verse desbordadas por la gestión de grandes fondos, lo que conlleva cierto peligro de **mala gestión voluntaria o involuntaria**, que acabe perjudicando a todo el sector.

Las ONGI se encuentran a menudo entre donantes bilaterales, multilaterales y privados, por un lado, y relaciones duraderas con socios locales, por otro, y con frecuencia son **intérpretes entre los distintos actores, incluidos los donantes**, teniendo en cuenta ambas perspectivas.

Este papel permite a las ONGI analizar y poner de relieve las **prácticas que favorecen el DLL inclusivo** y los **bloques estructurales integrados**, como las modalidades de financiamiento y otras prácticas perjudiciales que afectan al progreso hacia el DLL en el sistema de la AOD.

LISTA DE BUENAS PRÁCTICAS Y BLOQUES ESTRUCTURALES RELACIONADOS CON EL DLL

Incluir a los actores del cambio como socios (p. ej.: movimientos, alianzas, coaliciones) ◀▶ Los proyectos y mandatos actuales suelen centrarse en resultados tangibles y fáciles de medir, lo que resulta más difícil de conseguir si se trabaja con este tipo de socios.

Permitir la cocreación de nuevos proyectos ◀▶ Marcos rígidos de los donantes que inhiben la participación temprana de los actores locales (por ejemplo, debido a estructuras presupuestarias predefinidas, márgenes reducidos y forma de evaluar las ofertas).

Invertir en el desarrollo organizativo de los socios locales

◀ ▶ Enfoque exclusivo del desarrollo de capacidades hacia los objetivos del proyecto y poco desarrollo organizativo.

Las ONG locales y las ONGI como actores de la sociedad civil por derecho propio

◀ ▶ Debido a las actuales estructuras de financiamiento, las organizaciones de la sociedad civil suelen percibirse más bien como "intermediarios", proveedores de servicios o subcontratistas.

Respetar, apreciar e integrar la cultura local

◀ ▶ Las prácticas locales pueden diferir de las normas internacionales, creando conflictos y malentendidos, y las normas culturales locales pueden entrar en conflicto con las reglas y normas mundiales (derechos humanos, no discriminación).

Apreciar que los actores locales se alineen y maniobren en el contexto local

◀ ▶ Los entornos politizados pueden hacer que los actores locales se alineen con las estructuras de poder locales en lugar de defender los derechos de las minorías.

Menos requisitos de cumplimiento, administración y presentación de informes para las ONGI y las ONGN, y más fondos libres en forma de financiamiento básico y costos indirectos para que todos los socios puedan llevar a cabo su agenda y desarrollar su propia organización.

◀ ▶ Requisitos de cumplimiento y debida diligencia cada vez mayores y asignación de costos indirectos (gastos generales/márgenes) cada vez menores, y escaso financiamiento básico disponible.

Por último, como miembro activo de la sociedad civil suiza, Helvetas desempeña un papel en la **transmisión de contenidos complejos sobre los retos en los países socios** y en la **defensa de unas condiciones marco internacionales justas**, pertinentes para el contexto y los contribuyentes suizos.

Sin embargo, hacer que los partenariados realmente igualitarios funcionen no es un objetivo fácil, ya que un partenariado entre partes iguales **puede conllevar diversos grados de desequilibrio de poder**, especialmente durante un período prolongado y a lo largo de las diferentes fases de un partenariado. Por lo tanto, al construir relaciones, también es importante **ser realista**, gestionar las expectativas y centrarse en los intereses compartidos, los marcos o sistemas de toma de decisiones acordados, así como las soluciones negociadas sobre cuál es la forma correcta de hacer las cosas.

CONCLUSIONES, LECCIONES CLAVE

Como organización, Helvetas ha emprendido un viaje y puede **basarse en las buenas prácticas y experiencias**, y está **plenamente decidida a adoptar un enfoque de desarrollo liderado a nivel local**.

El debate sobre la localización está evolucionando en un contexto de reducción del financiamiento de la cooperación al desarrollo y de intensos debates sobre la descolonización de la ayuda (véase el recuadro final). Esto exige **encontrar soluciones prácticas y nuevas modalidades, incluso por parte de los donantes, para transferir poder, recursos y capacidad de acción** a los socios locales. Aunque a menudo opera en un marco estrecho dado por el entorno legal y normativo de los países donantes y beneficiarios, Helvetas se alinea con la exigencia de repensar la cooperación al desarrollo.

En este sentido, Helvetas se dedica plenamente a **reorientar su rol hacia la facilitación y el intercambio de conocimientos**, con el fin último de apoyar plenamente las agendas de los socios para impulsar un cambio positivo.

Para ello es necesario **reducir la burocracia y compartir los riesgos de forma más justa**, junto con nuevos modelos de financiamiento, como el **financiamiento básico para los socios locales a largo plazo**. Este cambio permitirá una colaboración sostenible y a largo plazo con socios locales que va más allá de ayudas específicas para proyectos, apoyando a los socios locales para que **persigan objetivos más amplios y creen conjuntamente soluciones innovadoras a retos complejos**, así como para que participen en una incidencia sostenida, asegurando que se escuchen las voces marginadas y fomentando una colaboración y una creación de redes más sólidas entre las partes interesadas.

También es importante que exista un entendimiento y una **visión comunes sobre el rol (futuro) de las ONGI**, ya que este papel es distinto del rol de "intermediario". Las ONGI son **socios complementarios, a menudo a largo plazo y los socios estratégicos de los actores y las comunidades locales**, con el mandato de cooperar y desarrollar soluciones conjuntas basadas en las fortalezas y contribuciones únicas de cada socio. Sin embargo, la burocracia, los procedimientos administrativos y la gestión de los riesgos a menudo obstaculizan un desarrollo liderado localmente eficaz. Al mismo tiempo, es vital reconocer las **posibles debilidades y deficiencias** en las habilidades y capacidades de todos los socios y abordarlas de manera realista.

Se debe considerar avanzar en la localización para todas las modalidades de financiamiento, ya sean donaciones filantrópicas, mandatos o contribuciones básicas.

El DLL, por naturaleza, **requiere un enfoque abierto y menos prescriptivo**, que permita el análisis conjunto, la identificación de proyectos y la creación conjunta entre las ONGI y los socios locales, aprovechando la oportunidad de fomentar el liderazgo local. A la luz de lo anterior, y como se afirma repetidamente en el documento de la OCDE de 2024 "Pathways Towards Effective Locally Led Development Co-Operation", lo más prometedor es una forma recíproca de trabajar juntos.

Aunque persisten los retos y los campos de tensión, la evolución del discurso de la localización pone de relieve un **compromiso colectivo para reequilibrar las dinámicas de poder, fomentar la participación significativa, así como la capacidad de acción, y promover procesos de desarrollo liderado localmente**. Al adoptar la localización, los efectos de la cooperación al desarrollo pueden lograr resultados más eficaces, sostenibles e inclusivos, liberando así todo el potencial de las comunidades y promoviendo un cambio transformador hacia un mundo más equitativo.

LECCIONES PRÁCTICAS PARA APROVECHAR LAS PRÁCTICAS ACTUALES:

- Invertir en **relaciones a largo plazo y de calidad** con los socios, incluido el diálogo en profundidad y la cooperación estratégica más allá de los marcos de los proyectos con los socios locales.
- Prestar mayor atención a una **actitud respetuosa y basada en la equidad** entre todos los socios y aliados.
- Mejorar la **identificación compartida, la cocreación**, la planificación de proyectos, así como la implementación a cargo de socios locales.
- Esforzarse sistemáticamente por conseguir **gastos generales justos**⁹ y repartir el presupuesto entre todos los socios para aumentar la equidad en la compensación y asegurarse de que los socios reciban fondos suficientes para cubrir los costes indirectos, como la administración, la recaudación de fondos, el desarrollo organizativo y el desarrollo de las capacidades.
- Seguir abogando por **menor burocracia y un reparto equitativo de los riesgos** en todos los partenariados.

- Mejorar el empoderamiento de la población local para que **narre sus propias historias** y dar más visibilidad a los socios.
- Apoyar las inversiones en **certificación local y diligencia debida compartida**.
- Seguir afrontando los debates sobre la **sensibilidad cultural e histórica** con un vínculo con la descolonización de la ayuda (véase el recuadro al final del documento).

NUEVAS OPORTUNIDADES:

- **Redefinición del rol y los modos de cooperación:** Seguir transformando el rol de las ONGI/Helvetas para que actúen como facilitadoras, codefensoras, intermediarias y promotoras del conocimiento (véase también: Peace Direct¹⁰), así como en **RE-granting**.
- **Fomentar partenariados estratégicos con socios locales:** Encontrar una manera de hacer visible y valorar como un logro la evolución, los intereses compartidos, las visiones comunes y la creciente confianza entre Helvetas y los socios locales.
- **Compartir conocimientos y aprender para desarrollar las capacidades de todos los actores:** Invertir en el intercambio de capacidades, basado en una perspectiva sistémica (los socios tienen una existencia fuera de los proyectos de Helvetas) para la cocreación, entre actores locales, organizaciones internacionales, gobiernos y otras partes interesadas..

- **Potenciar el poder del sistema de relaciones de las ONGI con sus socios:** Ampliar el diálogo con una gran variedad de actores y colaboradores locales para lograr una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta. Apoyar especialmente la cooperación Sur-Sur, como la unidad de construcción de puentes de Nepal, así como apoyar las alianzas Sur-Sur y la creación de coaliciones brinda oportunidades.
- **Invertir en el desarrollo organizacional (DO)** para evaluar y aprovechar conjuntamente lo que las organizaciones saben hacer mejor.
- **Mobilización de recursos locales:** Junto con los socios locales, facilitar la movilización de recursos locales y mejorar las oportunidades económicas a nivel local.
- **Reforzar la gobernanza local:** Fomentar y abogar conjuntamente por procesos de toma de decisiones participativos e inclusivos a nivel local, promoviendo la apropiación local y la responsabilidad (descendente/social).
- **Capacitación de las comunidades locales:** Reconocer y promover la capacidad de acción y las competencias de las comunidades locales para la responsabilización, incluida la rendición de cuentas hacia abajo.

¹ "Los actores locales pueden incluir gobiernos (entidades nacionales y subnacionales), parlamentos, organizaciones no gubernamentales, asociaciones de base, organizaciones comunitarias, líderes tradicionales y espirituales, el mundo académico, los medios de comunicación y el sector privado. También pueden incluir organizaciones regionales, confederaciones, coaliciones y redes si las organizaciones miembros mantienen sistemas independientes de recaudación de fondos y gobernanza. Quedan excluidas de la definición las organizaciones afiliadas internacionalmente, las ONG internacionales, las multilaterales y las organizaciones internacionales del sector privado". (Véase: [OECD Pathways Towards Effective Locally Led Development Co-operation](#))

² <https://www.helvetas.org/en/switzerland/how-you-can-help/follow-us/blog/governance-and-civic-space/Rethinking-Power-Relations-to-Achieve-Localization>

³ www.helvetas.org/en/switzerland/how-you-can-help/follow-us/blog/rural-access/10000-Bridges-in-Nepal-A-Model-for-Localization

⁴ "Nadie ha elaborado una cifra para el sector del desarrollo en general, pero los datos recogidos por la U.S. Agency -el mayor donante bilateral del mundo- mostraron que sólo \$ 1.600 millones de sus \$36.000 millones se destinaron a organizaciones locales en 2022". <https://devex.shorthandstories.com/the-localization-agenda-2-0/index.html>

⁵ www.helvetas.org/en/switzerland/who-we-are/vision-mission

⁶ www.peacedirect.org/the-nine-roles-that-intermediaries-can-play-in-international-cooperation/

⁷ https://www.oecd.org/en/publications/pathways-towards-effective-local-ly-led-development-co-operation_51079bba-es.html

⁸ Empresas (sociales), consultoras, organizaciones benéficas/de desarrollo afiliadas a empresas

⁹ <https://reliefweb.int/report/world/indirect-costs-local-and-national-partners-mapping-current-policies-and-practices-un-agencies-and-ingos-june-2023>

¹⁰ www.peacedirect.org/the-nine-roles-that-intermediaries-can-play-in-international-cooperation/

EL ROL DEL COLONIALISMO

Durante muchas décadas ha existido un desequilibrio de poder que ha dividido al mundo entre ricos y pobres, "el Occidente" y "el resto". Esta división tiene sus raíces en la historia colonial de Europa y en las consiguientes estructuras económicas y políticas que se han arraigado. Estas estructuras de poder han contribuido a la dependencia económica unilateral y al dominio de la narrativa occidental. Mientras que el colonialismo del siglo XVIII desempeñó un papel importante en la prosperidad occidental, la posterior división en países modernos/desarrollados y en vías de desarrollo siguió a la industrialización europea. Diferenciaba entre sociedades "avanzadas"/"modernas" y "atrasadas"/"tradicionales". Hoy en día, muchas mujeres y hombres de los países en vías de desarrollo se ven aún afectados de manera desproporcionada por un modelo económico global que ya ha superado muchas veces los límites planetarios, por ejemplo, en forma de devastadora destrucción relacionada con el clima. En algunos países en desarrollo se acumulan los problemas, algunos de los cuales son de origen interno y pueden

explicarse por la falta de instituciones que funcionen, así como de estructuras y prácticas democráticas, lo que conduce al abuso de poder y a la corrupción. El movimiento de ciencias políticas del poscolonialismo hace hincapié en que muchas de estas disfunciones son el resultado de la historia mundial y de los prolongados, tensos y a menudo violentos procesos de independencia de mediados del siglo pasado que no condujeron al fin de los sistemas de explotación. Por lo tanto, se destacan las continuidades coloniales: aunque las colonias fueron liberadas en términos de política estatal, continuaron siendo influenciadas política-, económica-, social- y culturalmente y, en algunos casos, dominadas por la hegemonía de las visiones y prácticas eurocéntricas y estadounidenses. La crítica poscolonial se dirige contra la historiografía occidental y los «grandes narrativos». Critica las suposiciones eurocéntricas de superioridad y universalidad, es decir, las relaciones de poder y representación en curso, y también debe entenderse como parte de las «guerras culturales» en curso.

DESCOLONIZAR EL DEBATE SOBRE LA AYUDA

Inspirado por los estudios poscoloniales y reforzado por la Cumbre Humanitaria Mundial celebrada en Estambul en 2016, el término "descolonizar la ayuda" se utiliza para cuestionar ideas y prácticas comunes en la política de desarrollo. Hasta hoy, muchos proyectos y programas de desarrollo están moldeados por Occidente, con un diseño de programas e investigación arraigado en los valores y sistemas de conocimiento europeos o estadounidenses. Esto ha llevado continuamente a que no se respeten en consecuencia los conocimientos locales, los conocimientos técnicos y la experiencia tradicionales. Por ello, las organizaciones comunitarias y las ONG locales se quejan a veces, con razón, de que los conocimientos locales no se valoran lo suficiente y de que las decisiones relevantes sobre el diseño de los programas de desarrollo siguen tomándose en su mayoría en el Occidente, por ejemplo en los ministerios y los organismos internacionales de desarrollo, en instituciones multilaterales como el Banco Mundial o en grandes fundaciones. Los representantes de la Ayuda Descolonizadora se preocupan por equilibrar el poder de definir y decidir sobre el desarrollo

y la política sostenible y llevarlo con más fuerza al «Sur Global», es decir, «localizarla».

Aunque la cooperación al desarrollo lleva años trabajando para ampliar y reforzar los partenariados con los actores locales y ponerlos en pie de igualdad, algunos creen que los países más pobres no necesitan en realidad ninguna «ayuda». Más bien, esos gobiernos y pueblos deberían ser «compensados» por el daño causado por décadas de imperialismo, con la opresión y esclavitud asociadas. Los actores suizos también tuvieron relaciones comerciales globales en los siglos XVII y XVIII, aunque en mucha menor medida. Sin embargo, vale la pena reflexionar sobre su rol durante esa época.

En última instancia, el debate sobre la ayuda a la descolonización subraya la preocupación legítima y de largo tiempo de muchos actores del desarrollo del «Sur», pero también del «Norte», por reducir las dinámicas de poder desiguales, promover la participación significativa de todos los actores relevantes e impulsar procesos de desarrollo liderados localmente (apropiación) y garantizar la capacidad de acción de los países en desarrollo.

