

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Período de sesiones anual
de la Junta Ejecutiva**

Roma, 21-24 de mayo de 2001

ASUNTOS DE POLÍTICA

Tema 4 del programa

Para aprobación

S

Distribución: GENERAL
WFP/EB.A/2001/4-B
17 abril 2001
ORIGINAL: INGLÉS

COLABORACIÓN ENTRE EL PMA Y LAS ONG: UN MARCO DE ASOCIACIÓN

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio Web del PMA (http://www.wfp.org/eb_public/EB_Home.html).

Nota para la Junta Ejecutiva

El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para su aprobación.

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a los funcionarios del PMA encargados de la coordinación del documento, que se indican a continuación, a ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Directora, Dirección de Estrategias y Políticas (SP): Sra. D. Spearman tel.: 066513-2600

Asesora Superior, Servicio de Políticas (SPP): Sra. D. Hines tel.: 066513-2233

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, diríjase a la Supervisora de la Dependencia de Servicios de Reuniones y Distribución (tel.: 066513-2328).



Resumen

El PMA depende de la colaboración con sus asociados en cuanto a complementar la ayuda alimentaria con aportaciones técnicas y no alimentarias. En la actualidad el PMA colabora con más de 1.100 ONG, y cada una de esas relaciones responde al contexto específico de las operaciones en cada país, y sobre todo a la oportunidad y naturaleza de la operación de ayuda alimentaria y a los puntos de vista de los gobiernos de los países sobre las ONG. El PMA reconoce la importancia de las asociaciones a largo plazo, como lo prueban sus 16 memorandos de entendimiento, en los que se reseñan los procedimientos estratégicos de la colaboración con las ONG asociadas.

Las tareas en asociación constituyen un procedimiento importante. Se entiende por asociación una alianza en beneficio mutuo entre organizaciones cuyas funciones, cometidos y responsabilidades están claramente definidos. Esas relaciones se fundamentan en una visión compartida de los objetivos y las finalidades de las tareas. Llevan consigo aportación conjunta de recursos, riesgos compartidos y control conjunto de la información.

En el presente documento se parte de lo que hasta la fecha se aprendió con miras a determinar los elementos clave de un marco de colaboración entre el PMA y las ONG. Se proponen medidas de creación de capacidad, de promoción y de otra índole en relación con el establecimiento de asociaciones efectivas, con especial atención al fortalecimiento de las relaciones con las ONG locales.

Proyecto de decisión

La Junta tomó nota del examen de la colaboración entre el PMA y las ONG que figuraba en el documento WFP/EB.A/2001/4-B, preparado en atención a lo solicitado por la Junta en su primer período de sesiones ordinario de 2000, y aprobó las recomendaciones en él formuladas sobre cómo se debía proceder en cuanto al establecimiento de esas asociaciones.



INTRODUCCIÓN

1. En el Artículo III.1 del Estatuto del PMA se dispone que:

Siempre que sea posible, el PMA prestará su ayuda paralelamente a la asistencia material, financiera y técnica de otros programas multilaterales, y tratará de establecer análoga coordinación con programas bilaterales e interlocutores no gubernamentales asociados en la ejecución de sus actividades.

2. El PMA depende de la colaboración con sus asociados en cuanto a complementar la ayuda alimentaria con aportaciones técnicas y no alimentarias. Sin embargo, las autoridades de los gobiernos nacionales, que son los asociados designados para colaborar con el PMA, no siempre pueden cumplir esas funciones plenamente por lo que respecta a programas eficaces en materia de urgencias y de desarrollo¹. Ello puede deberse a la irrupción de catástrofes naturales, a las dimensiones mismas de un determinado problema o a las limitaciones de los recursos estatales. Por consiguiente, las asociaciones entre el PMA, los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales (ONG) pueden servir de puente en esas situaciones y desempeñar una función esencial en las actividades de desarrollo del país.
3. En la actualidad el PMA colabora con más de 1.100 ONG, y cada una de esas relaciones responde al contexto específico de las operaciones en cada país, y sobre todo a la oportunidad y naturaleza de la operación de ayuda alimentaria y a los puntos de vista del gobierno de que se trate con respecto a las ONG. Se calcula que el PMA colabora con 250 ONG internacionales y con 870 ONG nacionales y locales. El 90% aproximadamente de las oficinas del PMA en los países colabora en cierta medida con las ONG, sobre todo en las operaciones de socorro, en el 80% de las cuales actúan las ONG como asociados en la ejecución. Las ONG ejecutan directamente por sí solas alrededor del 16% de estas últimas, las ONG y las autoridades del gobierno ejecutan el 36%, y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (OACNUR) colabora con las ONG en la ejecución del 28%.
4. El PMA tiene una serie de relaciones de colaboración con las ONG. Una de ellas es la asociación. Se entiende aquí por asociación una alianza en beneficio mutuo entre organizaciones cuyas funciones, cometidos y responsabilidades están claramente definidos. Esas relaciones se fundamentan en una visión compartida de los objetivos y las finalidades de las tareas. Llevan consigo aportación conjunta de recursos, riesgos compartidos, y control conjunto de la información. Es frecuente que otras colaboraciones adopten la forma de relaciones contractuales con referencia a asociaciones con fines de socorro y en proyectos específicos, para alcanzar determinados objetivos en el ámbito de un programa o proyecto de desarrollo. Existen otras relaciones importantes, como son los consorcios, las redes y las empresas conjuntas².

¹ Evaluación temática de las asociaciones entre el PMA y las ONG, WFP/EB.1/2000/5/2, Informes de evaluación temática a la Junta Ejecutiva del PMA, 1999.

² Los contratos entrañan la prestación de servicios con escasa planificación conjunta y adopción conjunta de decisiones; en los consorcios y las redes es frecuente que participen numerosas organizaciones que se congregan en torno a una finalidad o un tema comunes para intercambiar información, primordialmente; en las empresas conjuntas intervienen dos o más organizaciones que participan en el diseño, la ejecución o la gestión de un proyecto con una duración definida.



5. El PMA reconoce la importancia de las asociaciones a largo plazo, como se pone de manifiesto en sus 16 memorandos de entendimiento, en los que se reseñan los procedimientos estratégicos de la colaboración con las ONG asociadas. Esas asociaciones con importantes ONG internacionales se están transformando en relaciones a largo plazo que van más allá de los límites de los proyectos. El PMA desearía establecer relaciones similares a largo plazo con ONG nacionales y locales, pero hasta la fecha no ha visto que sea ese un objetivo realista en muchas situaciones.
6. El empeño del PMA en concertar asociaciones con las ONG y emprender actividades de creación de capacidad puede apreciarse en el número de documentos de política del Programa y de sus informes de evaluación³. Sin embargo, aunque en los documentos se subraya la importancia que tiene la labor en forma asociada, no se dan en ellos directrices definidas acerca de cómo han de conseguirse esas asociaciones. Lo que sí hacen esos documentos es determinar una serie de cuestiones estructurales, como, por ejemplo, las relativas a capacidad de personal, procedimientos administrativos y rendición de cuentas a los donantes, que han hecho difícil en ocasiones que el PMA estableciese asociaciones viables con ONG nacionales y locales. Esas cuestiones estructurales se traducen en problemas operacionales concretos que traban la asociación efectiva con las ONG.
7. En atención a lo solicitado por la Junta Ejecutiva en su primer período de sesiones ordinario de 2000 en el sentido de que se expusiese con mayor claridad lo relativo a cómo se debía proceder en cuanto al establecimiento de asociaciones con las ONG⁴, el Programa emprendió un estudio de sus asociaciones con éstas. Fueron elementos clave de esa tarea cinco estudios monográficos en los que se determinaron la situación actual, las limitaciones y las oportunidades de asociación en otros tantos países⁵. En esas monografías se documentan las lecciones aprendidas y se formulan recomendaciones concretas para la mejora de las asociaciones a nivel de operaciones sobre el terreno. Esas lecciones se han tomado como punto de partida para el marco que se perfila en el presente documento. El documento las toma como base para ir determinando los elementos clave del marco de cooperación entre el PMA y las ONG, y propone la creación de capacidad, la promoción y otras medidas relativas al establecimiento de asociaciones efectivas.
8. Para elaborar el presente documento se celebraron amplias consultas con las ONG asociadas. Se mantuvieron conversaciones durante la consulta anual del PMA con las ONG en Roma y también en una consulta regional entre el PMA y las ONG que tuvo lugar en Nicaragua para tratar las cuestiones operacionales. Contribuyó también a la formulación del presente documento un grupo de trabajo oficioso que funcionó mediante correo electrónico y del que formaron parte las ONG asociadas y personal de la sede y de campo del PMA.

³ Los documentos de que se trata son “El PMA y el medio ambiente”, “De la crisis a la recuperación”, “Enfoques participativos”, “Mitigación de los efectos de las catástrofes: enfoque estratégico”, “Asociación con ONG”, “Evaluación temática de las asociaciones entre el PMA y las ONG” y “Habilitación para el desarrollo”.

⁴ En el curso del debate sobre el documento “Evaluación temática de las asociaciones entre el PMA y las ONG”.

⁵ Se trata de las monografías sobre Indonesia (situación de urgencia económica), Etiopía (inseguridad alimentaria crónica y situación de urgencia causada por la sequía), Mozambique (situación de urgencia por inundaciones y actividades de rehabilitación), Angola (situación de urgencia compleja) y Guatemala (inseguridad alimentaria crónica y catástrofes). El PMA colabora en todos esos países con ONG internacionales y nacionales. Las monografías constituyen también una muestra representativa de las asociaciones que existen en diferentes condiciones de socorro y de desarrollo y en entornos de actuación también diferentes.



LECCIONES APRENDIDAS

Lección 1: Beneficios de la colaboración con las ONG

9. En las *situaciones de socorro* en que los gobiernos no pueden resolver del todo la crisis, o en que el gobierno no existe, las ONG son asociados indispensables del PMA en sus actividades. La colaboración del PMA con las ONG permite ampliar el alcance y la escala de los programas y hace posible que la ayuda alimentaria logre sus objetivos humanitarios con mayor eficacia⁶. Por lo que respecta a las *actividades de desarrollo*, la justificación racional de la asociación guarda relación directa con la situación del país; no existe pues una razón y sólo una para colaborar con las ONG.
10. Los beneficios que obtiene el PMA de su asociación con las ONG comprenden los siguientes:
 - Apoyo a la débil capacidad de ejecución del sector público.
 - Aumento de las aportaciones complementarias de que pueden disponer los programas del gobierno y del PMA.
 - Adopción de enfoques innovadores que mejoren la calidad de las actividades del PMA.
 - Posibilidades de poner en común preocupaciones y objetivos en materia de nutrición, seguridad alimentaria y cuestiones de género y humanitarias, así como la disposición a emprender actividades de defensa y promoción en pro de los más afectados por la pobreza. Las ONG han conseguido considerable reconocimiento por parte de los gobiernos de distintos países, los organismos multilaterales y los donantes de ayuda bilateral por sus actividades de mitigación de la pobreza, promoción de la justicia social y movilización de las comunidades locales.
 - La amplia experiencia de las ONG en cuanto a gestión de alimentos: se encauza por las ONG una tercera parte de la ayuda alimentaria mundial⁷, lo cual hace posible que ellas y el PMA, actuando conjuntamente, aumenten con rapidez la escala de los programas alimentarios en situaciones de urgencia en las que hace falta mayor capacidad de ejecución.
 - La posibilidad de enfoques participativos: las ONG tienen fuertes vinculaciones a nivel básico, pericia en actividades de desarrollo sobre el terreno, capacidad de innovación y adaptación, destreza en métodos e instrumentos de carácter participativo, y empeño y dedicación a largo plazo para lograr la sostenibilidad.

Lección 2: Diversidad de las ONG

11. La expresión *organización no gubernamental* es muy amplia y abarca muchos tipos de organización diferentes. Cada una de las ONG es distinta en términos de mandato, ideas fundamentales, orientación, capacidad, clientela y magnitud y alcance de sus operaciones. Las ONG en conjunto reconocen esa diversidad y han tomado medidas para normalizar sus

⁶ Evaluación temática de las asociaciones entre el PMA y las ONG, WFP/EB.1/2000/5/2, Informe de evaluación a la Junta Ejecutiva, 1999.

⁷ El porcentaje correspondiente a las ONG en los recursos de desarrollo ha aumentado y representa ahora un volumen de asistencia oficial al desarrollo que es mayor que el del sistema de las Naciones Unidas en conjunto (sin contar el Banco Mundial ni el Fondo Monetario Internacional).



actuaciones, como puede verse en el reciente Proyecto Esfera, en el que se ha elaborado una Carta Humanitaria y unas Normas Mínimas de Asistencia de Socorro.

12. Entre las ONG asociadas con el PMA se observan notables diferencias, que aparecen con mayor claridad en su estructura y composición, y en la función que desempeñan en el desarrollo nacional. Esas ONG asumen distintas funciones y cometidos y desempeñan una serie de actividades a diferentes niveles. En Guatemala, por ejemplo, el PMA colabora con ONG de cuatro tipos distintos, que le proporcionan al Programa una reserva de asociados en potencia para sus actividades. Se trata en ese caso de grandes ONG internacionales, ONG internacionales de menores dimensiones, ONG locales y organizaciones basadas en la comunidad.
13. En general, las *grandes ONG internacionales* (por ejemplo, CARE, los Servicios Católicos de Socorro, OXFAM y *Save the Children Fund*) han demostrado su capacidad de proyectar y ejecutar programas de socorro, rehabilitación y desarrollo, y muchas de ellas tienen considerable experiencia en cuanto a asistencia alimentaria en gran escala. Suelen contar con sus propios sistemas de rendición de informes y de contabilidad, así como también con personal capacitado tanto para las funciones administrativas como para las de ejecución de los programas. Además, es frecuente que estén en condiciones de utilizar en los programas sus propios recursos en efectivo. El PMA suele actuar en asociación con esas ONG, pero en situaciones de urgencia sus relaciones con ellas son muchas veces de naturaleza contractual únicamente.
14. *Las ONG internacionales de menores dimensiones y las grandes ONG nacionales* tienen a menudo capacidades similares a las de las grandes ONG internacionales, pero en menor escala. Sin embargo, sus recursos en efectivo y su capacidad administrativa suelen ser más limitadas, aunque, por otra parte, también suelen ser menores sus gastos fijos. Algunas de esas ONG eligen una esfera de programas específica, como, por ejemplo, la educación o la conservación del medio ambiente, y se centran en ella. Por consiguiente, el PMA mantiene, según resulte necesario, distintas relaciones con esas ONG, que van desde la plena asociación en la ejecución hasta acuerdos estrictamente contractuales entre entidades que se mantienen aparte.
15. *Las ONG locales y las organizaciones con base comunal* tienen un enraizamiento y una presencia bien establecidas en las comunidades, lo que les permite mantener estrechas relaciones de trabajo con las comunidades locales, que están en consonancia con el enfoque del PMA que se centra en las personas. Muchas de ellas han demostrado también su capacidad y su dedicación en cuanto a alentar y movilizar programas de base comunal. Ello reviste especial importancia para la selección de las personas más afectadas por la inseguridad alimentaria, que constituyen el principal grupo destinatario del PMA. Sin embargo, las ONG locales tienen, por regla general, menos pericia técnica y administrativa y sus recursos propios en efectivo son escasos o inexistentes a la hora de ejecutar los proyectos. Es frecuente también que sus sistemas de rendición de informes y de cuentas sean inadecuados o no existan en absoluto. En vista de ello, el PMA suele concertar con las ONG locales y las de base comunal relaciones contractuales y no asociaciones a largo plazo.

Lección 3: Entender cómo evolucionan las asociaciones

16. La concentración del PMA en las situaciones de urgencia suele favorecer las relaciones institucionales basadas en *acuerdos contractuales* con preferencia a las asociaciones a



largo plazo⁸. Esto es así debido al poco tiempo de que se dispone para adoptar decisiones y organizar operaciones de urgencia, sobre todo cuando la situación surge súbitamente. Las capacidades que suelen pasar a primer plano en las situaciones de urgencia son las de logística y seguimiento de los recursos, y no las de la programación en sí. Y en términos de seguimiento el interés se ha centrado hasta la fecha, por lo general, en el producto más que en los resultados del proyecto.

17. A medida que las actividades van desplazándose de las atenciones de urgencia a las de rehabilitación y desarrollo, aumentan las oportunidades de formas de colaboración más estratégicas. De todos modos, hace falta visión y dedicación para construir asociaciones duraderas que vayan más allá de las actividades de socorro. Además, para que esas relaciones sean algo más que acuerdos contractuales, tiene que existir respeto por los respectivos mandatos, objetivos en común y dedicación a la asociación. Todo eso debe expresarse ya al principio en la formulación de un programa.

Lección 4: Entender los puntos de vista del Gobierno y de las ONG

18. En la concertación de asociaciones, el PMA tiene que tener en cuenta una serie de mandatos, puntos de vista y circunstancias. Los puntos de vista del gobierno y las relaciones de éste con las ONG nacionales e internacionales son de decisiva importancia para determinar el tipo de relación que puede establecer el PMA y el nivel de creación de capacidad que se puede acometer. Podría reforzarse la eficacia de los programas del PMA mediante la potenciación del diálogo —entre ONG internacionales y locales, y entre gobiernos y ONG nacionales y locales— sobre todo por lo que se refiere a cuestiones de programación conjunta y promoción. Ese diálogo puede tener influencia en la buena disposición del gobierno a colaborar con ONG nacionales y locales y dar lugar así a acuerdos tripartitos ente el PMA, el gobierno y las ONG.
19. El PMA se ha esforzado, en unas cuantas situaciones, por conseguir que las ONG y los gobiernos participasen con eficacia en relaciones tripartitas mediante una mejor comunicación y desempeñasen un papel activo en la planificación y también en la ejecución. Si bien el PMA ha hecho gestiones con los donantes y con los gobiernos en nombre de las ONG, las oficinas del PMA en los países podrían cultivar asociaciones todavía más sólidas facilitando las relaciones de cooperación entre los gobiernos y las ONG.

Lección 5: Necesidad de desarrollar la capacidad dentro y fuera del PMA

20. La creación de capacidad ha ido surgiendo como preocupación central de todas las actividades operacionales de las Naciones Unidas. Según una reciente nota de orientación del Comité Administrativo de Coordinación (CAC), la creación de capacidad y la sostenibilidad deben formularse de manera explícita como objetivo operacional de las Naciones Unidas a nivel del país⁹.

⁸ Cuando se trata de situaciones de urgencia que se repiten periódicamente, como ocurre en Angola, las asociaciones con ONG pueden ser de mayor duración y más complejas.

⁹ Comité Administrativo de Coordinación: Nota de orientación del CAC sobre creación de capacidad, marzo de 2000, Ginebra. Según el CAC se considera ahora que la creación de capacidad sostenible abarca la creación de aptitudes, conductas, relaciones y valores, de carácter organizativo y técnico, que habiliten a las personas, los grupos y las organizaciones para mejorar sus actuaciones de modo efectivo y lograr con el tiempo sus objetivos de desarrollo. Comprende el fortalecimiento de los procesos, sistemas y reglas que configuran la conducta y el desempeño colectivos e individuales en todos los esfuerzos de desarrollo, así como también la aptitud y disposición a desempeñar nuevas funciones de desarrollo y a adaptarse a nuevas exigencias y situaciones.



21. Para propiciar la eficacia de las asociaciones, el PMA tiene que apoyar las medidas de creación de capacidad en el seno del Programa mismo, y también en las ONG. Esas medidas van desde el cambio de estructuras institucionales hasta la capacitación en aptitudes específicas, y entre ellas se cuentan: facilitar tiempo al personal del PMA para que lo dedique a actividades relativas a las asociaciones, mostrar un compromiso institucional hacia las asociaciones, y proveer de recursos para capacitación en aptitudes tales como las de comunicación y de entendimiento de las organizaciones asociadas. Algunas ONG locales han manifestado que tienen limitaciones en esferas tales como la rendición de cuentas y la gestión de alimentos, y han indicado que el apoyo a la creación de capacidad de las ONG locales es un elemento indispensable para la plenitud de la asociación.
22. Se desprende de la experiencia que las iniciativas de creación de capacidad, sobre todo a nivel local, tienen mayor éxito cuando van precedidas de una concienzuda evaluación de las capacidades existentes¹⁰. El PMA debe llevar a cabo sus evaluaciones de capacidad con mayor extensión y disponiendo del tiempo y los recursos necesarios, si se quiere que la selección de las ONG se base en un firme entendimiento de sus capacidades.

Lección 6: Entender cómo afecta a las asociaciones la estructura de las organizaciones

23. Existen varios problemas estructurales que constriñen las asociaciones entre el PMA y las ONG, tales como los siguientes:
- ausencia o participación muy limitada de las ONG en el diseño de los programas;
 - complejidad de los modelos y procedimientos de rendición de informes del PMA;
 - carencia de capacidad de las ONG locales;
 - deficientes relaciones de las ONG con los gobiernos que las acogen; y
 - mecanismos irregulares de financiación por los donantes y de rendición de cuentas por las ONG.
24. Para llevar a cabo sus asociaciones en situaciones de desarrollo y en situaciones de transición, el PMA debe examinar cuidadosamente los procesos de diseño de los proyectos, los acuerdos institucionales, las actividades de creación de capacidad y las exigencias de seguimiento. Se juzga con frecuencia, en especial por parte de las ONG locales, que las exigencias del Programa en cuanto a seguimiento son gravosas y constituyen un obstáculo a la colaboración con el PMA. Si bien es cierto que el desempeño de las actividades exige la rendición de cuentas, se harían más fáciles las relaciones entre el PMA y las ONG con la adopción, por mutuo acuerdo, de modos de rendición de informes que respondan a lo requerido por los donantes en cuanto a rendición de cuentas y a transparencia.

Lección 7: Entender lo que las asociaciones llevan consigo en cuanto a recursos

25. Las asociaciones entre el PMA y las ONG se ven afectadas por una serie de cuestiones relativas a recursos, como las que seguidamente se indican:
26. El nivel de los recursos de que disponen los diferentes tipos de ONG asociadas varía según las dimensiones y el alcance de cada organización. Las grandes ONG internacionales tienen una considerable capacidad, si se las compara con las ONG locales,

¹⁰ Ibid., 1999.



y a menudo aportan sus propios recursos a las actividades en colaboración. A ello se debe que el PMA acuda a menudo a las grandes ONG para aumentar la escala de las operaciones de urgencia.

27. Las ONG de menores dimensiones y las organizaciones de base comunal tropiezan muchas veces con dificultades para obtener recursos que sirvan de complemento a sus recursos alimentarios. Sin esos recursos complementarios es difícil a menudo que las ONG locales amplíen sus programas, incluso cuando los recursos alimentarios sean la principal aportación a las operaciones. Alguna vez el PMA ha ayudado a las ONG asociadas a conseguir fondos para recursos complementarios y para reembolsar los costos que ocasiona el transporte, almacenamiento y manipulación (TTAM) de los productos, pero las ONG han indicado que el PMA podría desempeñar un papel más activo facilitando fondos de los donantes para sufragar esos costos.
28. Las interrupciones de las líneas de suministro de ayuda alimentaria y la falta de fiabilidad de las entregas ocasionan problemas de rendición de cuentas y de credibilidad, que causan daños a la reputación de los asociados en la ejecución entre las comunidades.

CONCLUSIONES PRINCIPALES

Necesidad de un marco de asociación entre el PMA y las ONG

29. Conscientes de que las asociaciones efectivas entre el PMA y las ONG no se producen por casualidad, y deseando aprovechar los puntos fuertes de las ONG y el potencial de complementación existente, algunas organizaciones han elaborado estos últimos años estrategias de asociación. Figuran entre esas organizaciones el Banco Asiático de Desarrollo, CARE, el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), USAID y el Banco Mundial. El CAC ha publicado también una nota de orientación sobre asociaciones. Para hacer que avancen hasta llegar a su plenitud las relaciones del PMA con la ONG hace falta un marco general de colaboración con las ONG.
30. El PMA seguirá estableciendo dos tipos principales de relaciones con las ONG:
 - i) relaciones contractuales, y ii) asociaciones fundamentadas en una visión compartida, mutua rendición de cuentas y aportaciones de recursos. El marco general se basaría en lo siguiente:
 - **Objetivos compartidos y respeto y confianza mutuos.** Los asociados deben identificarse por igual con los programas y compartir la responsabilidad por los éxitos y los fracasos de las actividades o los programas, así como un enfoque común con respecto a los medios de comunicación y a los donantes
 - **Diseño conjunto de la adopción conjunta de decisiones sobre actividades conjuntas.** No puede adoptarse la decisión de establecer asociaciones efectivas a no ser que el PMA y las ONG juzguen que pueden conseguir más con sus actividades conjuntas que actuando por separado.
 - **Compromiso para la creación y cuidado de la asociación.** Las asociaciones no se crean en un día y exigen considerables inversiones de tiempo y personal.
 - **Voluntad de otorgar cierta independencia en la ejecución de programas conjuntos.** La clave de la claridad de funciones y responsabilidades es contar con un acuerdo por escrito.



- **Compromiso respecto de la responsabilidad y la transparencia.** La asociación se basa en el compromiso de compartir información y ponerse de acuerdo en cuanto a los procedimientos necesarios para rendir cuentas a los donantes.

Necesidad de un plan de asociación a nivel de país con las ONG

31. Dada la diversidad de las ONG y de los programas del PMA en los países, deben elaborarse a nivel de país los elementos específicos de las operaciones en asociación con las ONG. Un marco general de asociación entre el PMA y las ONG como el que se describe *supra* contribuirá a facilitar más la planificación para un país determinado en las asociaciones con las ONG (y a aprovechar los mecanismos de colaboración ya existentes, como, por ejemplo, la evaluación común del país (CCA)). Esa planificación servirá de ayuda también al PMA para la mejor selección de sus asociados y la mejor gestión del proceso de asociación.

ELEMENTOS DE UN MARCO DE ASOCIACIÓN ENTRE EL PMA Y LAS ONG

32. Un marco de asociación entre el PMA y las ONG serviría de guía para el desarrollo de la planificación de asociaciones con las ONG a nivel nacional y haría posible que las oficinas del PMA en los países determinasen en qué momento sería apropiado hacer cambiar la naturaleza de las relaciones con una ONG de manera que pasasen de ser contractuales a constituir una asociación en su pleno sentido. Habrá una serie de situaciones en las que unas relaciones de tipo contractual sean satisfactorias para lo que desean el PMA y sus ONG asociadas. En otras situaciones, será posible que haga falta para la eficacia de los programas una perspectiva a más largo plazo y una asociación en su sentido más pleno. En concreto, habrá que pensar en serio en el desarrollo de asociaciones a más largo plazo en los países en que:
- el PMA tenga ya un perfil de la estrategia en el país (PEP) o una operación prolongada de socorro y recuperación (OPSR);
 - las ONG formen parte de estrategias de desarrollo nacionales;
 - las capacidades de las ONG complementen las del PMA y den lugar a programas más eficaces, y en especial a una mayor participación de los grupos beneficiarios del PMA;
 - existan ya procedimientos de rendición de cuentas; y
 - existan oportunidades de colaboración con ONG locales.
33. Los tres componentes del marco de colaboración entre el PMA y las ONG de que se tratará a continuación son los siguientes:
- principios de asociación;
 - declaración de propósito u orientación de la estrategia; y
 - elementos clave.

Principios de asociación

34. En el curso del proceso de consulta, las ONG asociadas del PMA insistieron en que la asociación se basa en reconocer el valor de los conocimientos y de la dignidad de los demás, y en sostener los derechos y obligaciones de las personas afectadas por la pobreza en cuanto a dirigir su propio proceso de desarrollo. Esos principios básicos son indispensables para establecer y gestionar relaciones de asociación y para crear confianza y



responsabilidad mutuas. El PMA y las ONG con él asociadas convinieron en la necesidad de una serie de principios que creasen confianza y responsabilidad mutuas y que pudiesen servir como base de asociación. Los principios de esa naturaleza que se determinaron en colaboración con las ONG son los siguientes:

- compartir una visión, unos valores y unos intereses;
- reconocer la importancia de la creación de confianza y de actuar con transparencia;
- reconocer la necesidad de respetar las diferencias y resaltar los aspectos complementarios;
- reconocer que las asociaciones se modifican y evolucionan, y son un proceso de aprendizaje;
- respetar las diferencias entre los diversos recursos y puntos fuertes que aporta cada organización;
- dar muestras de responsabilidad recíproca, participación en los riesgos y adopción conjunta de decisiones; y
- tener flexibilidad.

35. Para conseguir su carácter operativo, las oficinas del PMA en los países tendrán que atenerse a esos principios básicos. La calidad de la asociación dependerá más de la medida en que la asociación se guíe por esos principios que de la forma que adopte la relación (empresa conjunta, subcontrato o red, por ejemplo). De todos modos, cada relación, bajo la influencia de su contexto, será distinta de las demás.

Propósito y orientación de la estrategia

36. Las oficinas del PMA en el país deberán ver con claridad, al desarrollar sus relaciones de asociación, cuáles son los objetivos que tratan de alcanzar. Uno de esos objetivos podría ser el de colaborar con algunas ONG en actividades de propugnación de cambios de políticas. Otro podría ser el de aumentar el alcance, la sostenibilidad o los efectos de los servicios que prestan a los hogares. En los objetivos del marco relativo a un determinado país quedaría indicado con claridad el “valor añadido” de las asociaciones entre el PMA y las ONG.

Elementos clave de un marco general de asociación con las ONG

Criterios para la selección de asociados

37. La selección de asociados adecuados es un proceso mutuo, y dista mucho de ser fácil. Habida cuenta de la diversidad de las ONG que actúan en los diferentes países, no todos los candidatos resultan ser adecuados para la asociación. Para facilitar el proceso de selección se deberá llevar a cabo una evaluación, con los posibles asociados, para examinar los puntos fuertes y débiles de cada organización y determinar el valor añadido que resultaría de asociarse, desde la perspectiva de cada entidad. Los criterios genéricos de selección que seguidamente se enumeran, y que fueron definidos conjuntamente con las ONG asociadas, ayudarían a las ONG y al PMA a decidir si han de colaborar y, en caso afirmativo, cómo han de hacerlo. Las oficinas del PMA en los países afinarían más esos criterios en atención a las circunstancias propias de cada país.

La organización candidata ha demostrado:

- transparencia y responsabilidad;



- credibilidad y aceptación en el país (con un historial probado);
- estabilidad y capacidad financieras; y
- reconocimiento jurídico.

La organización candidata ha demostrado su compromiso con:

- una visión, objetivos, valores e intereses comunes;
- el valor añadido que resulta de las asociaciones y el potencial de elementos complementarios; y
- las políticas en materia de género.

Análisis de la parte interesada para determinar la capacidad

38. Se han elaborado varios instrumentos analíticos para determinar la capacidad institucional¹¹. El PMA utilizará de forma más sistemática algunos de esos instrumentos, y en especial un análisis de la parte interesada, que se aplicará a las candidaturas y que formará parte del análisis de la situación en el curso de la preparación de un PEP o de una OPSR.
39. El análisis de las partes interesadas incide en varios aspectos del diseño del programa. Sirve de base para determinar las oportunidades de establecer o reforzar asociaciones, de ocuparse de los problemas de seguridad alimentaria a nivel local y de utilizar enfoques participativos a nivel comunal. Hace posible determinar los puntos fuertes y débiles de cada organización, el valor añadido de concertar una determinada asociación, los puntos de tensión que pueden surgir entre las partes interesadas, la situación local y el contexto político y cultural en que se realizarán las actividades asociadas.
40. Si bien no existe un procedimiento de exactitud única para realizar un análisis de las partes interesadas, las opiniones de las autoridades a nivel nacional y local servirán de base para el análisis. Formarán parte de los análisis que llevarán a cabo el PMA y sus ONG asociadas los cuatro elementos clave que a continuación se indican.

Capacidad

- capacidad de la organización para ser asociada (funciones, cometidos, relaciones, dirección, estructuras, sistemas);
- capacidad real de cada integrante del personal para actuar en asociación (aptitudes, experiencia, actitud, conducta);
- capacidad de organización para llevar a cabo actividades sobre el terreno (esfera de cobertura, legitimación, sistemas de rendición de informes);
- capacidad de creación de un entorno favorable para la programación (flexibilidad);
- factores de seguridad que deben ser tenidos en cuenta; y
- alcance de las actividades que pueden ser apoyadas con asistencia alimentaria del PMA.

Interés

¹¹ Véase el documento sobre mejoras prácticas de USAID/PPC/CDIE/PME, titulado “*Measuring Institutional Capacity*”, Vol. 3, julio de 1999. Se indican en ese documento varios instrumentos de determinación de la capacidad de las organizaciones.



- esferas de colaboración, sobre la base de los objetivos y resultados convenidos del programa;
- esferas de creación de capacidad mutua; y
- aportaciones de las partes interesadas primordiales a la programación.

Recursos

- potencial para la aportación conjunta de recursos; y
- responsabilidad compartida por lo que se refiere a obtener recursos complementarios.

Puntos conflictivos

- buena disposición para resolver diferencias;
- colaboración con las partes interesadas para prever y resolver conflictos.

41. Si ambas partes juzgan valiosa su relación puede establecerse una asociación a largo plazo. Una evaluación positiva dará lugar a un plan de acción conjunta, un plan de acción para la creación de capacidad, si es necesario, y un acuerdo formal de asociación con la ONG.

Creación de capacidad

42. La creación de capacidad es un proceso continuado en el cual las personas físicas y las organizaciones amplían su capacidad de alcanzar los objetivos que se proponen. No es simplemente formación, es compartir información, armonizar las estructuras de apoyo de las organizaciones y poner en común la sostenibilidad financiera¹². La creación de capacidad para asociarse puede llevar consigo cambios a nivel individual y a nivel de organización, con inclusión de cambios de funciones, cometidos, relaciones, políticas, estructuras de personal y sistemas. Cabe citar como ejemplos de aptitudes individuales de asociación las de mediación y facilitación de la solución de conflictos, las de establecer buenas comunicaciones y las de análisis de problemas y creación y cultivo de relaciones. Forman parte también de las capacidades que tienen importancia para las asociaciones atributos tales como la confianza, la lealtad y la comprensión. La creación de capacidad personal puede llevar consigo cambios de aptitudes, actitud y conducta.
43. La Red Oficiosa de Desarrollo Institucional y de la Capacidad, dependiente del Comité de Asistencia para el Desarrollo, de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) ha elaborado ya un instrumento práctico que sirve de ayuda para esas actividades de creación de capacidad. Gracias a ese instrumento, los donantes y los organismos, tales como el PMA, pueden determinar lo que han avanzado en la aplicación de los principios de asociación y de desarrollo de la capacidad¹³. Con ese instrumento se puede determinar lo que el organismo necesita para el desarrollo de la capacidad, así como también cómo se facilitaría ese desarrollo mediante políticas internas.
44. La mayor parte de la creación de capacidad que ha llevado a cabo el PMA se centró en la formación en cuestiones de logística alimentaria y sistemas de rendición de cuentas, y prestó escasa atención a fortalecer las dimensiones de programación. En situaciones de

¹² Woodrow Wilson School Graduate Policy Workshop, "Partnership in Crisis: Collaboration Between International and Local Organizations in Disrupted Societies", diciembre de 1999, Universidad de Princeton.

¹³ "Criteria for Donor Agencies' Self-Assessment in Capacity Development", DCD/DAC(99)4, OCDE, 1999, febrero 1999.



urgencia, no es tarea fácil la de crear capacidad, por la excesiva tensión de las estructuras, la debilidad de la sociedad civil y la inestabilidad de las instituciones. Hay que tener en cuenta también que el corto plazo del horizonte de la mayor parte de las relaciones de financiación hace que sea difícil planear actividades de creación de capacidad a más largo plazo. El carácter duradero de algunas situaciones de urgencia complejas recientes ha dado oportunidad a los donantes y a las organizaciones internacionales para darse cuenta del importante papel que pueden desempeñar las organizaciones e instituciones locales en cuanto a reducir la vulnerabilidad y prestar apoyo a los medios de subsistencia, haciendo más fácil con ello que las ONG locales creen o amplíen sus capacidades.

45. Siempre que se tengan debidamente en cuenta las oportunidades y los factores limitativos, la creación de capacidad es fundamental para la eficacia de los programas. Lo que el PMA obtiene como compensación es la colaboración con organizaciones que tienen ya la capacidad de aumentar la escala de los programas de distribución de alimentos, o ganar tiempo para desarrollar la capacidad de las organizaciones locales. El valor añadido que resulta de esto último es que las ONG locales actúan mucho más cerca de los beneficiarios a que trata de llegar el PMA. Sin embargo, es frecuente que se asignen recursos más cuantiosos a las grandes ONG para ampliar la escala de sus operaciones, debido a su experiencia en logística alimentaria y sistemas de rendición de cuentas (en Angola por ejemplo).
46. Los objetivos y tipos de actividades en cuanto a la creación de capacidad deben estar focalizados. El PMA determinará actividades de creación de capacidad mediante evaluaciones de la capacidad y emprenderá dichas actividades cuando éstas sean decisivas para la realización de sus programas, para demostrar sus resultados y para reforzar la sostenibilidad del programa. Se dará prioridad a fomentar y fortalecer la capacidad de las ONG locales.
47. La creación de capacidad se centrará en lo siguiente:
 - logística y gestión alimentarias (en situaciones de urgencia);
 - planificación y diseño de programas (con inclusión de marcos lógicos y estrategias de retirada);
 - evaluaciones en términos de género;
 - seguimiento de los resultados; y
 - procedimientos en materia de presupuestos, informes y rendición de cuentas.
48. En apoyo de las actividades de creación de capacidad de las ONG locales, el PMA reforzará su propia capacidad interna en muchas de las mismas zonas. Para facilitar la mutua rendición de cuentas, el Programa colaborará con las ONG por lo que respecta a procedimientos de rendición de informes, al establecimiento de provisiones o reservas para evitar las demoras o interrupciones de la entrega de recursos alimentarios en caso de imprevistos, a la formulación de acuerdos formales más flexibles, y a la puesta en común con sus asociados de la responsabilidad por riesgos. (El riesgo corresponde a la gestión de los recursos o a la imagen de las organizaciones). La planificación que lleven a cabo en colaboración los asociados se beneficiará de la asunción por ambas partes de la responsabilidad de transformar sus funciones de manera predecible y entendida por ambas.
49. El PMA fortalecerá los procedimientos de rendición de cuentas como sigue:
 - estableciendo criterios de selección estrictos y evaluando la capacidad de los posibles asociados, en especial con respecto al seguimiento de los productos, selección de los beneficiarios y enfoques participativos y de género;



- especificando las exigencias en cuanto a rendición de informes y gestión financiera en acuerdos de asociación en el país; y
- vigilando los resultados en el curso del ciclo del programa.

Promoción de causas con las ONG asociadas

50. La promoción conjunta de causas comunes es un terreno relativamente nuevo de colaboración entre el PMA y las ONG. Supone partir de los problemas locales para llegar a un buen entendimiento de las cuestiones que afectan a la vida de las personas. Cada una de esas cuestiones puede ir analizándose por un encadenamiento de causas y efectos hasta sus orígenes a nivel más general, y en ese proceso van surgiendo grupos de intereses comunes que representar¹⁴. La promoción correspondiente se efectuaría en colaboración con las ONG asociadas, por lo que respecta a temas de políticas a nivel mundial y nacional sobre causas de mutuo interés (fomento de la seguridad alimentaria, acceso de las mujeres a los alimentos). Por ejemplo, el PMA ha actuado en el proceso de reforzar la cooperación entre las Naciones Unidas y las ONG por lo que se refiere a seguridad, presidiendo un grupo de tarea interinstitucional sobre cuestiones de seguridad.

Facilitación de buenas relaciones

51. El PMA se esforzará por propiciar mejores relaciones de trabajo con los gobiernos y con las ONG para atender mejor a las necesidades de los grupos destinatarios de sus actividades. Al trabajar directamente con los gobiernos y las ONG a nivel de políticas y de operaciones, el PMA está en situación muy favorable para propiciar mejores relaciones de trabajo y desempeñar un importante papel de enlace entre los gobiernos, los donantes, las ONG y la sociedad civil en aquellas situaciones en las que tal propiciación sea útil. Eso llevará consigo una contribución a la mejora de la imagen que los gobiernos y los donantes tienen de las ONG.
52. Al descentralizar el PMA muchas de sus actividades regionales de promoción, vendrá a ser más destacado su papel de facilitador. El Programa se encuentra en una posición estratégica para promover la coordinación de los diferentes protagonistas de las tareas encaminadas al logro de objetivos de seguridad alimentaria a nivel local, regional e internacional. El PMA seguirá apoyando la participación de las ONG en la promoción de las causas de las personas afectadas por el hambre y la pobreza y de quienes las defienden.

Repercusiones de la asociación en términos de recursos

53. La eficacia de las asociaciones entre el PMA y las ONG depende de dos factores en cuanto a recursos: i) conseguir financiación segura para artículos complementarios no alimentarios, y ii) financiación para la creación de capacidad.
54. El no tener acceso a recursos complementarios no alimentarios es una de las limitaciones que afectan de modo decisivo a las asociaciones entre el PMA y las ONG. Esa limitación afecta primordialmente a las ONG locales y a las organizaciones de base comunal. El PMA trata de colaborar con esos grupos, ya que son los que suelen tener conexión más directa con los beneficiarios del Programa. Por otra parte, las ONG locales son las que tienen menos pericia técnica y administrativa y sus reservas en efectivo para la ejecución de los programas son inexistentes o escasas. Así pues, esos grupos son los que más necesitan el

¹⁴ Stuckey, Joseph, "Multi-Stakeholder Dialogue on Capacity Strengthening: Skills Session on Enhancing Capacity for Advocacy: Integrating Policy Advocacy and Management Programmes", resúmenes de la sesión del Foro Interactivo de Creación de Capacidad, documento inédito, Nueva York, CARE USA, 2000.



apoyo del PMA para tener acceso a recursos no alimentarios destinados a la puesta en práctica de programas con asistencia del PMA.

55. A nivel de país, el PMA dialogaría con los donantes con miras a hacer que se facilitasen recursos no alimentarios esenciales a las ONG asociadas en los casos en que estuviesen en peligro los efectos de la asistencia alimentaria. El Programa destacaría también las necesidades de financiación en los PEP, los PP y en las OPSR, así como también en los documentos del procedimiento de llamamiento unificado, instando a los donantes a que den su apoyo a programas completos de seguridad alimentaria.
56. Serían necesarios recursos para creación de capacidad en los aspectos técnicos y administrativos con objeto de dotar de mayor eficacia a las ONG locales y hacer que puedan funcionar a mayor escala. El PMA podría acudir a diversas opciones para financiar medidas de creación de capacidad, según cuáles fuesen el tipo y la escala de las actividades que hubiese que emprender. Se obtendría de fuentes de las que disponen ya las oficinas del PMA en los países un nivel mínimo de financiación, limitada a las ONG locales asociadas en la ejecución de programas, con inclusión de los costos de apoyo directo y otros costos operacionales directos.
57. En algunas situaciones podría resultar necesario apoyo adicional de los donantes para ampliar la asociación del PMA con una mayor variedad de ONG nacionales y locales. Con ese fin, y para la mayor eficacia de sus asociaciones, el PMA trataría de conseguir apoyo adicional extrapresupuestario con carácter voluntario para el establecimiento de un fondo cuya finalidad sería la de fortalecer la capacidad de las ONG locales como se indica en el presente documento. Las modalidades del establecimiento y la gestión de ese fondo serían objeto de examen al ser aprobado el presente documento.
58. La opción indicada haría posible que las oficinas del PMA en los países hiciesen que sus necesidades de apoyo para el diseño y la ejecución de sus programas se correspondiesen de modo más estratégico con el refuerzo de las instituciones locales, lo que daría lugar a programas más sostenibles. Esto está en consonancia con las medidas indicadas en la política de habilitación para el desarrollo trazada por el PMA y con las prioridades de las asociaciones entre las ONG y el PMA. Coincide también con la experiencia de las oficinas del PMA en los países en el sentido de que muchas veces son viables asociaciones eficaces con las ONG únicamente con el apoyo de los donantes.

PLANIFICACIÓN DE ASOCIACIONES CON LAS ONG A NIVEL DE PAÍS

59. Partiendo del marco de asociación con las ONG, cada país formularía sus planes a su nivel, indicando las medidas concretas que habría que ir adoptando para facilitar la plena asociación. Esa planificación se basaría en análisis a fondo de la situación y las partes interesadas. Se acudiría a algunos procesos ya en marcha, como la evaluación común del país y el marco de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo (UNDAF). Ese examen conjunto por parte del gobierno y de un organismo internacional ofrece una oportunidad para concertar asociaciones con diversos organismos en torno a cuestiones de desarrollo. Se prestaría atención, en especial y según resultase apropiado, como se señala en el proceso del UNDAF, a la planificación para responder a situaciones de urgencia y para la rehabilitación, esferas en las que es indispensable la vigorosa participación de las ONG.
60. Una sólida planificación de la asociación con las ONG a nivel de país combinaría las causas profundas de los problemas alimentarios y nutricionales, la selección geográfica y el entorno de las operaciones con un análisis de las partes interesadas que pondría en claro



las ventajas comparativas de cada asociado, los objetivos del programa y los resultados previstos. De ese modo quedaría reflejado en el PEP y en la OPSR con quién decide asociarse el PMA , y en qué forma y por qué se establece esa asociación.

61. En la estrategia del PEP o del PP, o de la OPSR:
 - se hará una declaración de propósitos en la cual se determinaría el valor añadido, las oportunidades y los beneficios que se espera obtener de las asociaciones;
 - se pondrán de manifiesto los principios de asociación y los criterios de la selección de asociados;
 - se incluirá un plan de creación de capacidad y promoción de causas, partiendo de los resultados de los análisis de las partes interesadas llevados a cabo conjuntamente;
 - se especificará la función que corresponde al PMA en cuanto a la creación de coaliciones y asociaciones entre gobiernos, ONG y organismos de desarrollo; y
 - se incluirá un plan financiero para la financiación de la creación de capacidad y del desarrollo del personal.
62. Las funciones y cometidos administrativos y de programación que se definan a nivel de país se consignarían en acuerdos a nivel de país o en cartas de entendimiento, contratos operacionales, planes de operaciones y acuerdos de asociación con las ONG.

RECOMENDACIONES

63. Se propone a la Junta Ejecutiva que refrende las siguientes recomendaciones, que someten para su examen el PMA y sus ONG asociadas.
 - El PMA actuará en asociación con las ONG, y en especial las ONG locales, para llegar con mayor efectividad a sus poblaciones destinatarias, cuando fuese apropiado.
 - El PMA facilitará acuerdos tripartitos entre el gobierno, las ONG y el PMA, en la medida de lo posible como líneas de acción normal y que condujesen, cuando sea posible, a acuerdos formales.
 - El PMA adoptará un Marco de Asociación con las ONG en el que se definan los elementos clave para fortalecer las asociaciones con las ONG, tanto internacionales como locales.
 - Las oficinas del PMA en el país planificarán las asociaciones a nivel de país, elaborando acuerdos de asociación específicos para el país en cuestión basándose en el Marco de Asociación entre el PMA y las ONG. Los elementos clave de la planificación se harán constar en forma resumida en el perfil de la estrategia en el país, en el programa en el país y en la estrategia de recuperación.
 - La planificación de la asociación a nivel de país con las ONG será compatible con las actuales políticas del PMA y sus enfoques de la responsabilidad financiera y de la gestión.
 - El PMA apoyará la creación de capacidad con sus ONG asociadas y con el personal del PMA, dentro de los recursos disponibles. La creación de capacidad se centrará en la logística y gestión alimentarias (en situaciones de urgencia), la planificación y diseño de programas (con inclusión de estrategias de retirada), las evaluaciones de género, el seguimiento de los resultados y los procedimientos en materia de presupuestos, rendición de informes y rendición de cuentas.



- El PMA emprenderá con sus asociados, según sea apropiado, iniciativas conjuntas de promoción en nombre de las personas afectadas por el hambre y la pobreza. El Programa fomentará también la mejora de las relaciones entre las ONG, los gobiernos y los donantes, para conseguir recursos no alimentarios adicionales en apoyo de los programas del PMA. El PMA se comprometerá también a entregar con puntualidad los productos alimentarios y los artículos no alimentarios conexos conforme a lo convenido.
 - Los acuerdos formales determinarán funciones y responsabilidades, pero serán lo suficientemente flexibles para poder ser objeto de enmienda en caso de modificación de las circunstancias. El PMA incluirá en los acuerdos de asociación con las ONG funciones y responsabilidades con respecto a los programas, además de las condiciones administrativas y financieras convenidas. Esas disposiciones quedarán reflejadas a nivel de país en los acuerdos o cartas de entendimiento, contratos operacionales, planes de operaciones y acuerdos de asociación con las ONG.
 - El PMA da buena acogida a las asociaciones en virtud de las cuales ambos asociados aportan recursos propios, según las capacidades de cada uno. Sin embargo, teniendo en cuenta la decidida intención del PMA de colaborar con las ONG locales y las organizaciones de base comunal, el Programa otorgará prioridad a las ONG internacionales y nacionales que faciliten la participación de ONG locales.
64. Para ampliar el alcance de las asociaciones y fomentar medidas de creación de capacidad en las ONG locales, el PMA contemplará dos opciones: i) determinar las necesidades de recursos de conformidad con las estructuras de costos del PMA; y ii) establecer un fondo de creación de capacidad de las ONG. El PMA insta a los donantes a que apoyen sus iniciativas orientadas a los objetivos de mayor creación de capacidad.
65. Una vez que la Junta Ejecutiva adopte su decisión, se elaborarán las directrices operacionales para la planificación y realización de las actividades de asociación con las ONG.

