

Directrices, Abril de 2007

Estas directrices son un versión actualizada de Febrero 2009 –una reescritura total será necesaria para el nuevo período del programa (del 2010) y será producido como corresponde.

KS



www.produccion.com

Municipal International Cooperation Programme Guidelines, April 2007

These guidelines are an *updated* version from February 2009 – a full re-writing will be necessary for the new programme period (from 2010) and will be produced accordingly.

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Cooperación Internacional Municipal.....	3
1.2. Propósito y uso de las directrices.....	4
1.3. Principios generales para la cooperación.....	5
2. METODOLOGÍA.....	6
2.1. Meta del programa.....	6
2.2. La Estructura Lógica del programa.....	8
2.3. Indicadores.....	13
2.4. Estudios de la línea de fondo.....	14
3. NIVEL DEL PROYECTO.....	15
3.1. Fase preparatoria.....	15
3.1.1. Pre-estudio.....	15
3.1.2. Contrato del socio.....	17
3.1.3. Reporte / aplicación.....	18
3.2. Fase de implementación.....	18
3.2.1. Ciclo del programa anual de CIM – Fechas claves.....	18
3.2.2. Aplicación anual.....	19
3.2.3. Desembolso.....	20
3.2.4. Políticas para los complementos.....	21
3.2.5. Monitoreando y Reportando.....	23
3.2.6. Revisiones del Proyecto.....	24
3.2.7. Combinando diferentes programas.....	24
3.3. Fase de finalización.....	25
3.3.1. Plazo de los proyectos de CIM.....	25
3.3.2. Estrategias de salida.....	26
3.3.3. Estrategias de retiro paulatino.....	26
4. CICLO DEL PROGRAMA –RESUMEN.....	27
Documentos de Referencia.....	28

1. INTRODUCCIÓN

Estas directrices han sido modificadas ahora, sin embargo, esta es solo una actualización y una reescritura completa de las directrices que serán producidas para el nuevo período del programa del 2010.

1.1. Cooperación Internacional Municipal

En la cooperación internacional el apoyo a los programas de reformas de gobierno y descentralización es generalmente canalizado a través del gobierno central. Esto es, sin embargo, un hecho que la pobreza y la exclusión son experimentadas localmente y esto es fundamentalmente en el nivel local que los servicios y programas para combatir la pobreza y sub-desarrollo son entregados. Gobiernos locales capacitados pueden tener un impacto directo en el logro de las metas de desarrollo acordadas internacionalmente. Todavía pocos actores de desarrollo apuntan al nivel municipal directamente. ONG (Organizaciones no gubernamentales) apoyan raras veces trabajos a través del gobierno local con el desarrollo de capacidades institucionales como foco principal. El propio concepto de cooperación está basado en la idea de compartir información y el aprendizaje mutuo.

Las municipalidades noruegas poseen competencias únicas que pueden jugar un importante rol como parte de la cooperación de desarrollo noruega. Es también importante que en muchas municipalidades noruegas haya un número de enlaces entre individuos, asociaciones de amistad y organizaciones con países en desarrollo, lo cual provee una buena base para empezar una cooperación institucional municipal. Las municipalidades por sí mismas crean un enlace natural directo a la población la cual podría mejorar el entendimiento y la voluntad para apoyar la cooperación de desarrollo como tal.

KS (La Asociación Noruega de autoridades Locales y Regionales) quiere apoyar a las municipalidades noruegas como nuestros miembros en sus esfuerzos de cooperación internacional. Al mismo tiempo, a través de tal trabajo y dialogo con sus miembros, KS experimenta aprendizaje, desarrollo de capacidades y desarrollo organizacional.

NORAD provee fondos para la cooperación internacional municipal y usa a KS como un coordinador por medio de entrar en un acuerdo para CIM – un programa que incluye un número de municipalidades noruegas. A través del acuerdo está establecido que KS debe asegurar que los proyectos de las municipalidades apoyadas, siguen las prioridades del Parlamento Noruego (Stortinget), las políticas de NORAD y las condiciones establecidas en el acuerdo del programa CIM.



1.2 Propósito y uso de las directrices

El programa CIM ha crecido desde su inicio en 1997, para incluir un número de asociaciones (17 al 1.1.2009)¹. En el 2009 nuevas asociaciones fueron alentadas para aplicar para estudios piloto. Más información sobre esto será –entre otras cosas – publicada en la página web de KS. El programa ha sido revisado en el 2001 y 2003 (por NIBR) y en el 2005 (por IPM & Scanteam), además está el Informe de la Conferencia Walvis Bay en Junio de 2008 (por KS). Las directrices para el programa han sido revisadas para atender a los consejos de esas revisiones.

La directriz esta fundamentalmente desarrollada para las municipalidades que participan o quieren aplicar para la participación en el programa CIM, y debe proveer una herramienta practica para las asociaciones en la planificación, implementación, monitoreo y evaluación de su proyecto.

Las retinas dadas en el manual son obligatorias para que las sigan las asociaciones. Las municipalidades no están consideradas como actores profesionales de desarrollo, pero constituyen un recurso especial en su propio derecho. Aún es importante entender y seguir asuntos claves del contexto de desarrollo y la implementación de la cooperación de desarrollo para que los proyecto CUM sean parte en línea con las políticas de cooperación de desarrollo noruegas.

La cooperación entre socios separados por miles de kilómetros es un reto. Dificultades debido a la falta de comunicación, diferentes métodos de trabajo, cultura y conocimientos mutuos de los sistemas políticos y administrativos, es lo que muy probablemente ocurrirá. La directriz apunta a dar información certera y clave en asuntos importantes, procedimientos y regulaciones del programa CIM.

KS dentro del contrato del programa con NORAD y funcionará como un facilitador para las municipalidades participantes. KS organizará para el trabajo de red y el intercambio de experiencias entre las asociaciones participantes y trabajará como un asesor para las municipalidades noruegas con respecto a los países participantes del Sur. NORAD establece que KS tendrá rol que garantice la calidad, coordinando y asesorando para el programa y asegurará la calidad de los planes y reportes de las asociaciones participantes.

¹ Eid – Mbala, Zambia, Jølster – Mpulungu, Zambia, Elverum – Tsumeb, Namibia, Gran – Mukono/Lugazi, Uganda, Flora – Nkotakota, Malawi, Fredrikstad – Lilongwe, Malawi, Førde – Ntchisi, Malawi, Kristiansand – Walvis Bay, Namibia, Oslo-Mbombela, Sør Afrika, Stavanger – Antsirabe, Madagaskar, Sandnes – Toliara, Madagascar, Melhus – Taveta, Kenya, Tingvoll – Bunda, Tanzania, Aust-Agder(Arendal – Mwanza, Tanzania, Elverum – Tsumeb, Namibia, Stord – Compalapa, Guatemala og Ál – Solola, Guatemala.

Estas directrices darán información en los requerimientos para las asociaciones en la fase preparatoria, las fases de implementación y finalización de sus proyectos. Además dará referencia a documentos para un entendimiento más amplio de la cooperación de desarrollo.

1.3 Principios Generales para la Cooperación

El programa debe ser un método de desarrollo de capacidad mutua y desarrollo del enfoque de las municipalidades en procesos democráticos. El desarrollo de capacidades de gobiernos locales a través del intercambio de información e idea tiene el potencial de agregar valor real y distintivo en el área de desarrollo. En cada asociación las municipalidades deben definir necesidades y áreas de capacidad para el aprendizaje mutuo dentro de la estructura del programa. Las metas del programa CIM definen qué hacer, mientras cada asociación acordará en que campo dentro de toda la estructura se dirigirán y en los métodos y actividades que usarán para alcanzar esas metas (cómo hacerlo).

El programa se construye en los principios generales de;

- *Sostenibilidad del programa.* Los resultados del programa deben continuar para proveer una aportación a largo plazo para la municipalidad socia, también después de cerrado el programa.
- *Coherencia con los planes de países socios.* Las actividades del proyecto deben ser coordinadas y en línea con los planes propios de los países socios para el gobierno y alivio de la pobreza en los niveles nacionales y sub-nacionales.
- *Núcleo de las actividades municipales.* Las actividades del proyecto deben enfocarse en el núcleo que las actividades municipales, pues aquí es donde permanece la competencia de las municipalidades.
- *Receptor de responsabilidad.* Los socios del Sur deben liderar la priorización, planificación e implementación de las actividades de co-operación y los socios no deberán entrar en actividades que puedan contrarrestar estrategias nacionales de gobierno. El receptor de la responsabilidad implica que todas las aplicaciones y reportes deben ser en un lenguaje entendido por el socio del Sur y no en noruego.
- *Apoyo de otros actores.* Es de suma importancia que la municipalidad noruega reciba información con respecto a otros donadores bilaterales o multilaterales que apoyan al socio local – y que el apoyo es armonizado y coordinado.
- *Responsabilidad local para la implementación.* Aunque el socio noruego tiene total la responsabilidad por el proyecto, el socio sureño es responsable para la implementación en el suelo.
- *Movilización nacional.* Las municipalidades noruegas participantes deben tener una estrategia para sus actividades en el Sur y deben ser capaces de movilizar a sus miembros más allá de proveer el apoyo financiero al proyecto. Se espera que los socios se informen y movilicen con respecto a asuntos de desarrollo.
- *Utilización de la propia competencia.* Los socios deben hacer visible que hay una relación entre sus propias competencias y capacidades y las actividades del programa.

Estos principios forman la base para los diferentes pasos en la directriz.

2. METODOLOGÍA

2.1. Meta del Programa

La totalidad de la meta estratégica del programa es para que los procesos de buen gobierno sea incluidos en el plan de gobierno municipal y los servicios municipales como parte de la lucha global para la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible, en línea con la Metas de Desarrollo del Milenio.

La pobreza y exclusión son experimentados localmente. Es fundamental en el nivel local que los servicios y programas para combatir la pobreza y el subdesarrollo sean entregados. Mientras países estas comprometidos con las Metas de Desarrollo del Milenio en el más alto nivel político, las Metas son fundamentalmente sobre los derechos y aspiraciones de los ciudadanos. Personas que viven en comunidades locales y autoridades locales pueden tener un impacto directo en los logros de las metas localmente².

Las Metas de Desarrollo del Milenio

- 1. Erradicar la extrema pobreza y el hambre*
- 2. Educación universal*
- 3. Igualdad entre los géneros*
- 4. Reducir la mortalidad de los niños*
- 5. Mejorar la salud materna*
- 6. Combatir el VIH/SIDA*
- 7. Sostenibilidad del Medio Ambiente*
- 8. Fomentar una asociación mundial*

Enlazado con las metas del Milenio, el programa deberá contribuir al fortalecimiento de la entrega de los servicios locales y la participación democrática, así como también, fortalecer el entendimiento internacional dentro de las municipalidades noruegas a través del intercambio mutuo de experiencias y desarrollo de las capacidades para los políticos y personal del gobierno local. La visión es un sector del gobierno local fuerte y eficiente que trate las necesidades de los ciudadanos.

² "Nosotros subrayamos el importante rol de las autoridades locales en la contribución para el logro de las metas de desarrollo acordadas internacionalmente, incluyendo las Metas de Desarrollo del Milenio." Para 173, Resolución adoptada por la Asamblea General de la ONU; "Documento Final de la Cumbre de la ONU 2005"

Como está establecido en el prefacio del Reporte de Desarrollo Humano de la PNUD 2002, "Profundizar la Democracia en un mundo fragmentado" - La reducción sostenible de la pobreza requiere que haya un crecimiento equitativo, pero también requiere que los pobres tengan poder político. La mejor manera de conseguirlo de manera coherente con los objetivos del desarrollo humano es erigir formas firmes y profundas de gobernabilidad democrática en todos los niveles de la sociedad."

La meta del programa fija el marco para el qué hacer, mientras cada asociación con su proyecto puede tener un amplio rango de actividades dentro del marco fijado para encajar las prioridades y condiciones en los diferentes países y en línea con las necesidades definidas y las capacidades de la asociación (cómo hacerlo).

Sin embargo, el entendimiento subyacente de los aspectos de buen gobierno es que la efectividad significa reducción de la pobreza y desarrollo sostenible en línea con las metas del Milenio. Eficiencia es que todos los servicios deben ser proveídos tan rápido y rentables como sea posible, aquellas personas quienes toman decisiones deben representar la población con respecto a, por ejemplo, género y edad, que una participación extensa en la toma de decisiones y planificación debe ser atendida, decisiones y cuestiones financieras deben ser transparentes para todos y la administración y políticos deben ser considerados responsables.

Basado en esto, 4 propósitos están establecidos para el programa y cada proyecto de la asociación debe ser desarrollado dentro de este marco;

Propósitos del Programa

1. Aumentar las perspectivas de buen gobierno en la administración del gobierno local y la entrega del gobierno local a la población.	2. Aumentar la integración de los aspectos ambientales en la planificación y administración local.	3. Aumentar la participación y representación de mujeres.	4. Aumentar la transparencia y responsabilidad económica.
---	--	---	---

No es esperado que los proyectos puedan trabajar dentro de todos estos propósitos, pero todo deben establecer sus metas y resultados esperados dentro de al menos uno de los propósitos del programa.

Es importante subrayar que el enfoque principal de los proyectos no deberá ser principalmente en los resultados físicos, pero si en el aprendizaje y procesos democráticos que pueden ser experimentados a través del trabajo. Por ejemplo, la construcción de una pipa de agua, puede ser un vehículo eficiente para promover el desarrollo de capacidades dentro de la municipalidad, por ej., ser capaz de planificar con los habitantes, procedimientos presupuestarios transparentes y la obtención de responsabilidad de administración financiera y el sistema para manejar y mantener la pipa y el suministro de agua después de la construcción actual del mismo.



2.2 La Estructura Lógica del programa

La metodología del Marco Lógico (LFA; por sus siglas en inglés) –LFA es un método para la planificación objetiva orientada. Es una herramienta de dirección que facilita la planificación, ejecución y evaluación de un proyecto. Por el uso del LFA, los principales elementos en un proyecto pueden ser estructurados, resaltando enlaces lógicos entre las aportaciones previstas, actividades planeadas y los resultados esperados.³

Un modelo simplificado del LFA ha sido desarrollado para el programa CIM. Basado en esto cada asociación debe desarrollar su propio LFA tomando como punto de inicio uno o más de los propósitos del programa y los resultados a corto plazo.

Es responsabilidad de KS facilitar capacitación en LFA para las municipalidades noruegas, tan pronto como sea posible, después de la inclusión en el programa CIM para que la asociación use la metodología en la planificación y monitoreo de su proyecto. Se espera que las municipalidades participen en la capacitación.

Las aplicaciones y reportes de proyectos deberán estar terminadas con base en su LFA desarrollado.

³ The Logical Framework Approach, Manual para la planificación de objetivos-orientados, NORAD 1999

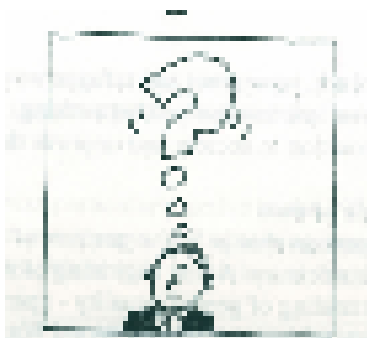
La Estructura Lógica del programa

Meta estratégica global	Procesos de buen gobierno incluidos en el gobierno municipal y los servicios municipales (Como parte de la lucha global para la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible)			
Objetivos Propósitos del programa	1. Aumentar las perspectivas de buen gobierno en la administración del gobierno local y la entrega del gobierno local a la población.	2. Aumentar la integración de los aspectos ambientales en la planificación y administración local.	3. Aumentar la participación y representación de mujeres.	4. Aumentar la transparencia y responsabilidad económica.
Resultados Efectos esperados	1.1 Mejoramiento de la cooperación entre los miembros del consejo de los diferentes partidos políticos. 1.2. Mejoramiento de la cooperación entre el consejo y la administración. 1.3 Mejoramiento de las asignaciones, ofertas, toma de decisiones y procesos de monitoreo con respecto a los servicios municipales.	2.1 Mejoramiento de los mecanismos y sistemas de administración para la planificación, monitoreo y seguimiento ambiental. 2.2 Mejoramiento de la planificación, administración y sistemas de monitoreo para servicios ambientales específicos, por ej., agua, desperdicios y aguas residuales.	3.1 Aumento del número de mujeres concejales en GL. 3.2 Aumento del número de mujeres liderando posiciones políticas en GL. 3.3 Aumento del número de mujeres en posiciones técnicas y administrativas en GL. 3.4 Aumento en la integración de mujeres y asuntos de género en los servicios del GL.	4.1 Aumento en la realización de los ingresos potenciales financieros de GL del mercado, impuestos de propiedad, etc. 4.2 Aumento de la responsabilidad y transparencia con respecto a la recaudación y uso de los ingresos municipales. 4.3 Mejoramiento general de la administración financiera de GL, por ej., transparencia, responsabilidad y auditoría.
Indicadores de Resultados de efectos (Debe ser SMART: Específicos, Mensurables, Alcanzables, Realistas y con un Plazo)	Consejo y administración fiables.	Aumento del pago de impuestos y cuotas al desperdicio, agua, y aguas residuales relacionadas con los planes ambientales municipales en el lugar. Número de personas recibiendo recolección de basura, servicios de agua o aguas residuales y/o aumento de la satisfacción de los usuarios del servicio.	Aumento del porcentaje de mujeres concejales. Concejales femeninas liderando posiciones políticas. Aumento del porcentaje de mujeres en el personal municipal a nivel directivo y administrativo.	Aumento en los ingresos municipales de impuestos y cuotas, y reportes auditados oportunamente elaborados y aceptados.
Rel. Metas de DM.	(MDM 2, 4, 5, 6)	(MDM 7)	(MDM 3,8)	(MDM 1)

Ejemplos de posibles actividades	1.1 Desarrollo de capacidades para el consejo y administración 1.2 Mejoramiento de los procesos de gobierno con respecto al mercado, por ej., asignación de puestos, recolección y auditoría de los ingresos del mercado, desarrollo de capacidades de los vendedores, etc. 1.3 Proyectos Piloto para facilitar a los vendedores del mercado, por ej., cursos de empresarios. 1.4 Mejoramiento de la dirección de la escuela primaria, comités de la escuela y comités de padres.	2.1 Calculo del desperdicio presente, y la situación del agua y aguas residuales. 2.2 Información y motivación en relación con el mejoramiento posible. 2.3 Planificación ambiental. 2.4 Planificación e implementación de proyectos piloto. 2.5 Evaluación de proyectos piloto	3.1 Motivación y capacitación para candidatas femeninas a concejales. 3.2 Capacitación para concejales – a hombres y mujeres. 3.3 Reclutamiento, motivación y capacitación en liderazgo para miembros femeninos del personal. 3.4 Identificación y promoción de los asuntos de mujeres y género en los servicios del GL, por ej., mercado, generación entrante, educación primaria y salud.	4.1 Computarizar registros del mercado, registros de propiedad, etc. 4.2 Mejorar las rutinas de recolección de cuotas y administración financiera. 4.3 Monitoreo y auditoría de ingresos. 4.4 Información a la población de los ingresos. 4.5 Aclaración de los asuntos problema.
---	--	---	--	---

El programa LFA está basado en prioridades claves y políticas de cooperación de desarrollo noruegas. Si quieres leer más sobre estos temas, encontrarás información clave en www.norad.no . Es también posible ordenar (libres de cargos) documentos a través de este sitio web.

Como esta mostrado en el programa LFA, hemos decidido tener un pequeño número de indicadores en el nivel del programa y tratado de poner énfasis en hacerlos SMART (Específicos, mensurables, alcanzables, realistas y con un plazo). Basados en su LFA identificado, cada una de las asociaciones tiene que seleccionar al menos uno de los indicadores del programa para monitorear el progreso del proyecto. Además a esto, ellos pueden tener indicadores separados para el proyecto.



Esto es también importante de tener en mente, que el progreso en algunos de estos asuntos, por ej. Aumento del número de servicios y aumento de los ingresos pueden no ser atribuidas a las actividades de CIM per se, pero tal vez un resultado del cambio de las políticas de gobierno (es decir, el gobierno de Zambia formulo una política permitiendo a las autoridades locales empezar a poner paradas de buses). Cada proyecto es responsable para visualizar riesgos y supuestos conectados con sus indicadores seleccionados.

Cuando las municipalidades acuerdan cooperar a través del programa CIM, ellos acordaran áreas de colaboración basados en sus necesidades identificadas para el desarrollo y campos de competencia para la transferencia de conocimientos y experiencias. Las áreas de cooperación tendrán, sin embargo, que ser dentro de la meta estratégica global y los propósitos del programa CIM (el programa LFA).

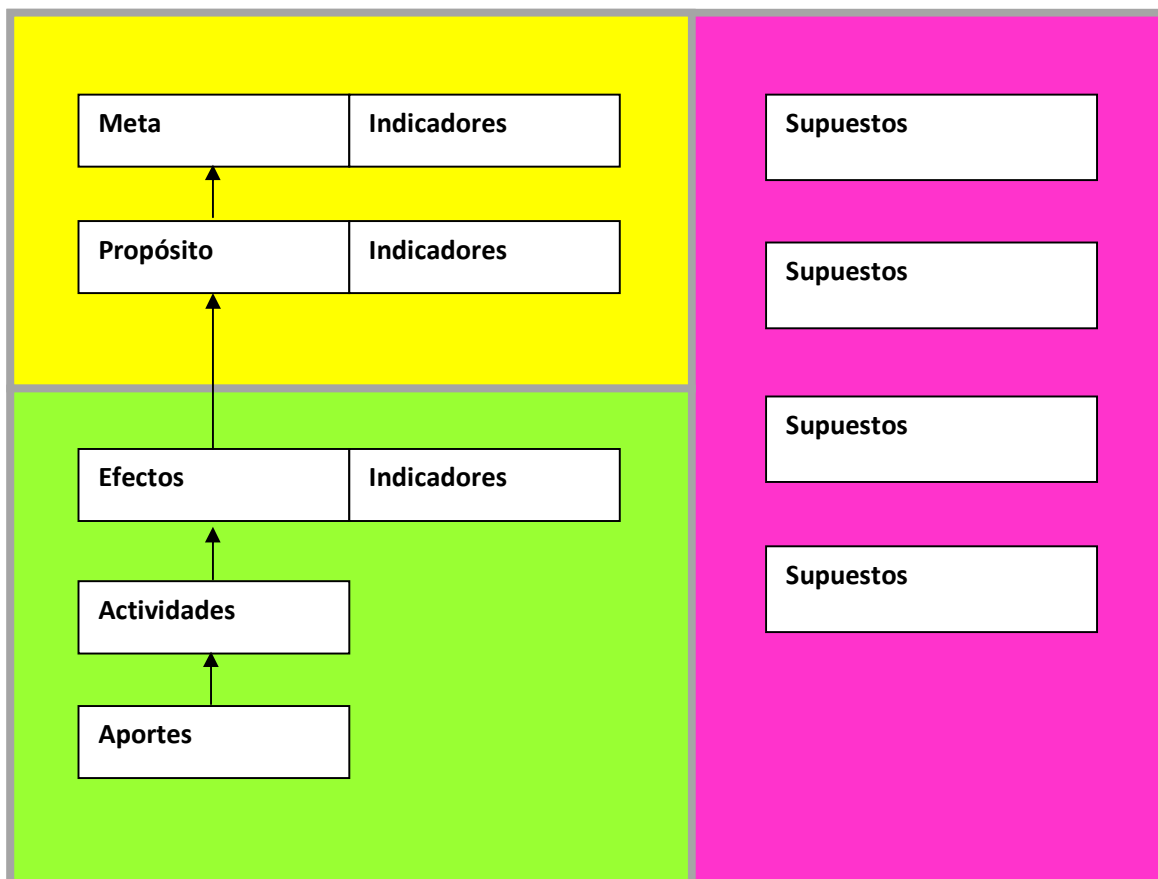
Para planificar y monitorear el proyecto, el LFA (Logical Framework Approach, por sus siglas en inglés) es para ser usado como una herramienta de dirección. La aplicación de la asociación se construirá en su propio LFA desarrollado, por lo tanto, es necesario para las asociaciones usar tiempo para desarrollar esto en el principio de su cooperación.

Los conceptos principales que debes usa en el LFA son⁴;

METAS	<i>El objetivo de orden-superior al cual el proyecto tiene la intención de contribuir (para las asociaciones del programa CIM, esta será uno o más de los 4 propósitos del programa CIM).</i>
PROPÓSITO	<i>La razón inmediata para el proyecto, el efecto que el proyecto espera alcanzar si termina exitosamente y en tiempo.</i>
EFFECTOS	<i>Los resultados del proyecto (los sistemas, rutinas, productos y servicios).</i>
ACTIVIDAD	<i>Acciones tomadas o trabajo llevado a cabo cuyos aportes, tales como fondos, asistencia técnica y otro tipo de recursos re movilizadas para producir efectos específicos.</i>
INDICADOR	<i>Factores cualitativos o calificativos o variables que proveen un medio simple y confiable para medir los logros, para reflejar los cambios o ayuda para evaluar la actuación de los socios.</i>
SUPUESTO	<i>Hipótesis sobre los factores o riesgos los cuales podrían afectar el progreso o éxito del proyecto.</i>

⁴ Manual de Cooperación de Desarrollo de NORAD –Anexo IV

Los elementos del LFA podría ser ilustrados de esta forma⁵



Hacer un LFA es en sí un importante ejercicio participativo. La matriz es un efecto del proceso, pero el diálogo creado a través de los ejercicios es importante para las relaciones en la asociación.

⁵ NORAD 1990, The Logical Framework Approach, Manual para la planificación de objetivos-orientados, pág. 16

2.3 Indicadores

Para que el progreso sea medible en el rendimiento y propósitos establecidos, los socios deben identificar indicadores.

Cuando se seleccionan los indicadores, el principio SMART debe ser seguido;

Específico	Deben ser concretos y claros, no generales y abstractos en términos de cantidad, calidad, tiempo, lugar y grupo objetivo.
Mensurable	Por ejemplo, números y efectos claros, pero M también se refiere a manejable, es importante no tratar de abarcar más de lo que se puede. El volumen de trabajo debe ser adaptado a la capacidad. Es mejor usar medios de verificación los cuales están disponibles (estadísticas, documentos, observaciones), preferiblemente datos que ya han sido recolectados, por ejemplo, anualmente.
Alcanzables	Las salidas que son muy complejas, consumen tiempo o son caras, y esa falla predecible debe ser evitada.
Realistas	Es aconsejable establecer el rendimiento y los propósitos en línea con los recursos disponibles y asegurarse de que se está enfocando en terminar y no en esfuerzos.
Plazo determinado	Es más fácil trabajar con una agenda realista e incluir fechas límites para la terminación de actividades, especialmente para jalones significativos.

La cooperación en desarrollo noruega tiene un enfoque en resultados cada vez mayor. La nueva estrategia de NORAD requiere una garantía de calidad del resultado-orientado de la ayuda⁶. Esto también afecta al programa CIM, el cual debe ser capaz de documentar resultados. La experiencia previa es que es fácil enfocarse en el nivel de actividades, mientras que la documentación de resultado a nivel de efectos y propósitos ha estado careciendo.

Cada asociación debe ahora escoger un conjunto de indicadores los cuales pueden ser usados para monitorear resultados. Estos indicadores también formarán la base de una encuesta de línea de fondo. KS recomienda que no escojan más de 4 indicadores; fuera de los cuales 1 debe ser un indicador del programa y 3 pueden ser un proyecto específico. El objetivo es que estos indicadores sean una herramienta importante de monitoreo para la asociación, y al mismo tiempo que tendrán que reportar sobre estos indicadores en su reporte semestral y anual a KS.

⁶ Norad 2006, Política de Evaluación 2006-2010

2.3 Estudios de la línea de fondo

En línea con la política de cooperación de desarrollo noruega, es un objetivo aumentar el enfoque en resultado del programa CIM. Para ser capaces de evaluar los resultados establecidos en los propósitos y resultados esperados, es primordial para cada proyecto conocer la situación exacta en el punto de partida. Un estudio de línea de fondo debe, por lo tanto, ser llevado a cabo. La situación será entonces mensurable de nuevo, cada año para ver el progreso final al terminar un período del programa de 3 años.

Basado en los propósitos y efectos esperados, establecidos por la asociación en su LFA, un número de indicadores deben ser seleccionados para una línea de fondo. Para hacer el estudio realista y con volumen de trabajo, es recomendado que un número limitado de indicadores sean escogidos para la línea de fondo.

Los socios deben, si es posible, escoger indicadores de los cuales ya hay información recolectada anualmente. La recolección de datos puede ser extremadamente complicada y cara y muy lejos del ámbito del proyecto CIM.

Además para identificar los indicadores del proyecto que cada asociación quiere usar, deben también seleccionar uno de los 4 indicadores del programa. Esto es necesario para medir cómo el proyecto apoya la totalidad de los propósitos y la meta estratégica del programa CIM.

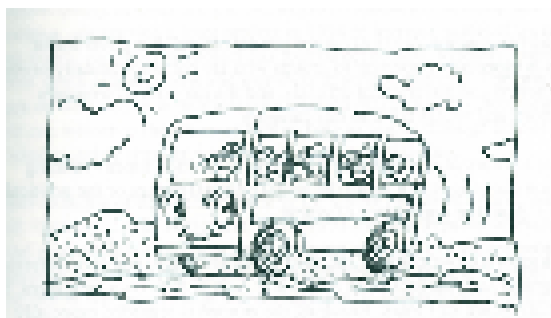
La asociación debe llevar a cabo la línea de fondo en el inicio del proyecto. KS deberá proveer la guía para la asociación en su formulación de la línea de fondo.

3. NIVEL DEL PROYECTO

3.1. Fase preparatoria

La motivación para las municipalidades de entrar en las asociaciones internacionales puede variar. Algunas tienen una historia previa de convenios de cooperación municipal, algunas tienen individuales en la administración con experiencias en desarrollo y otras tienen algunos enlaces de amistad entre grupos de ciudadanos en las municipalidades. La mayoría de las municipalidades quieren entrar en el programa CIM para brindar enlaces de amistad internacionales dentro de una cooperación institucional con un contenido substancial para el aprendizaje mutuo.

Es el presupuesto disponible de NORAD lo que decidirá si nuevas asociaciones pueden ser incluidas en el programa CIM. Para el período de 3 años del programa de 2007-2009, fue acordado abrirlo, para un número de nuevas asociaciones para entrar en el programa, basados en pre-estudios llevados a cabo en el 2007⁷. En el 2008 y 2009 no pueden entrar en el programa nuevas asociaciones, sin embargo, en el 2010 nuevas asociaciones pueden una vez más entrar. KS anunciará tal evento en su sitio web y en el boletín bisemanal "Kommunal Raport" y a través de las redes municipales.



3.1.1 Pre-estudio

La municipalidad noruega puede aplicar para un pre-estudio en KS. La aplicación deberá ser simple, pero claramente explicando por qué la municipalidad quiere entrar en la cooperación internacional, cuál socio (municipalidad o país) tienen identificado y por qué. Relaciones previas, si hay alguna, entre las municipalidades debe ser dejada en claro. La aplicación debe ser firmada por el líder político y/o administrativo de la municipalidad. Si no está firmada por el Alcalde, debe ser dejado en claro cómo el apoyo político para proyecto es/o será asegurado (es decir, a través de una resolución en el *kommunestyret* (consejo municipal)).

⁷ Un máximo de 10 nuevos pre-estudios serán llevados a cabo en el 2007. La fecha límite para nuevas aplicaciones fue 12 de febrero de 2007.

Como una regla general, las asociaciones a través de CIM deberán ser entre municipalidades de tamaño comparable y en el mismo nivel de gobierno.

No es posible entrar en la asociación de CIM con una municipalidad si el lugar está en conflicto.

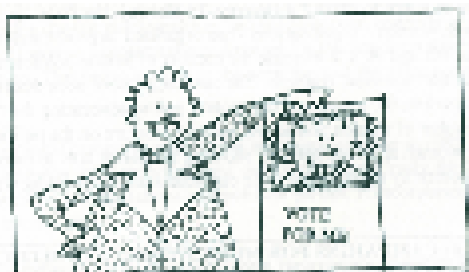
Como una regla principal, el socio del Sur debe ser de un país el cual está definido como un socio⁸ importante o países⁹ socios para la cooperación de desarrollo noruega. KS asistirá en la identificación de la municipalidad del Sur para la cooperación si es necesario.

Si la municipalidad noruega está entrando dentro de una asociación con una municipalidad que no tiene el Inglés como segunda lengua, pero, es decir, Francés, Español o Portugués, ellos deben documentar que tienen empleados quienes van a trabajar con el proyecto y que manejan ambos idiomas escrito y oralmente.

Si las dos municipalidades tienen proyectos de cooperación previos, KS reunirá la información de estos y si es posible llevará a cabo una evaluación independiente del estatus antes del aval de cualquier pre-estudios para asegurar los posibles efectos de la sinergia y evitar errores previos y resultados negativos.

Es una precondition que la municipalidad del norte se haya hecho familiar con las directrices de CIM y las haga saber al socio del sur.

La meta del pre-estudio es evaluar si hay una base para el proyecto de cooperación CIM.



El pre-estudio consiste de;

- Preparaciones por el socio del norte en forma de llamadas telefónicas, correos electrónicos y otras formas de contacto con el socio del sur para ponerse de acuerdo en reuniones con actores claves.
- Contacto con KS para buscar contactos con su asociación de gobierno local afiliada en el país.

⁸ En el 2007 estos son Bangladesh, Malawi, Mozambique, Nepal, Tanzania, Uganda & Zambia

⁹ Angola, Eritrea, Ethiopia, Kenya, Madagascar, Mali, Nigeria, South Africa, Afghanistan, Indonesia, Pakistan, Sri Lanka, Vietnam, East-Timor, Guatemala, Nicaragua, The Palestine territory

- La municipalidad noruega debe, previo al viaje, buscar información y ponerse al tanto de la situación en el país de la municipalidad del sur (cultura, historia, situación política y sistema de administración).
- La visita a la municipalidad del sur será realizada y durará por lo menos 5 días. El programa CIM cubre los costos de viaje y acomodación, pero no para horas de trabajo. 2-3 personas de la municipalidad deben participar, un (alto) político y uno (alto) administrados y si es posible uno quien será el director del proyecto. Además una persona de KS participará. La municipalidad noruega es responsable de la planificación de la visita.

3.1.2. Contrato del socio

La cooperación institucional como el programa CIM compromete a los socios involucrados. Muchos de los compromisos serán conocidos y se explican por sí mismos como parte de la implementación y monitoreo de tareas –y actividades entre los socios de acuerdo con la aplicación del proyecto aprobado. Esto es, sin embargo, recomendado para que los socios en el inicio de la cooperación (al final de la visita de pre-estudio o en la terminación de la aplicación de CIM) entren dentro de un contrato el cual aclarará los roles y compromisos con respecto a ambas partes. Un contrato estándar puede ser encontrado en www.ks.no/MIC .

Del contrato es claro que el ámbito y objetivos del proyecto deben ser formulados dentro de la totalidad de la estructura del programa CIM. El contrato propuesto compromete a los socios a reunirse al menos una vez al año para discutir planes de actividades y presupuestos y monitorear y evaluar el trabajo. Esto también da la posibilidad de discutir enmiendas al contrato. Estas reuniones de socios son un importante espacio de aprendizaje, donde por ejemplo, es posible enfocarse en los procesos alrededor de cómo algunas de las actividades del proyecto hay sido cumplidas. Podría también proporcionar posibilidades para discutir e intercambiar información en materias principalmente importantes para el gobierno local, tales como, modelos de sociedad, o como modelos de bienestar respecto de otros modelos, discusiones de pros y contras de la privatización de servicios públicos, la regulación en tales servicios, recolección de rentas, los roles y responsabilidades de la municipalidad como proveedor del servicio, y las relaciones entre los canales políticos y administrativos.

La cooperación CIM es parte del trabajo de desarrollo noruego y debe seguir reglas y regulaciones de acuerdo con esto. En el contrato el tema de viajes internacionales esta planteado y también con respecto a asuntos de obtención. Diferentes países tienen diferentes regulaciones en viajes internacionales, para el programa CIM las regulaciones gubernamentales (*Statens Reiseregulativ*) deberán aplicarse.

Es importante subrayar que los objetivos para el viaje debe estar claros previo al mismo. Como regla general no debe ser usado para viajar más del 30% del presupuesto anual para el proyecto.

3.1.3 Reporte / aplicación

KS está para ser mantenida informada acerca de la planificación y progreso del pre-estudio. Si el pre-estudio es exitoso, debe ser formulada una aplicación para entrar en el programa CIM. La forma de aplicación que será usada esta anexada a las directrices. La fecha límite para reenviar la aplicación a KS es el 1 de septiembre y la participación será posible en el próximo año calendario.

Si el pre-estudio revela que la asociación si bien no es conveniente para el programa CIM, un reporte de la visita debe ser escrito y reenviado a KS tan pronto como sea posible.

El reporte auditado y de cuentas para los fondos transferidos para la municipalidad noruega de KS para el pre-estudio deben ser reenviados a KS tan pronto como sea posible y más allá del 15 de abril del próximo año calendario. Es importante saber que los fondos no utilizados no pueden ser transferidos de un año a otros, pero deben ser repagados a KS/NORAD.

3.2 Fase de Implementación

3.2.1 Ciclo del programa anual de CIM – Fechas claves

Estas son las fechas claves del programa CIM para el 2009 (actualizadas 27.01.2009). Esta versión preliminar está basada en las directrices de CIM 2007 y experiencias de años previos. Cambios en las fechas de NORAD a KS pueden llevar a cambios en las fechas para las asociaciones.

Procedimientos	Fechas	Comentarios
1. Aplicación anual de todas las asociaciones de CIM a KS	01 de septiembre de 2008	Forma de Aplicación de KS
2. Aplicación anual del programa MIC de KS a NORAD	01 de octubre de 2008	Forma de Aplicación de NORAD
3. Aprobación de la aplicación. Asignación y transferencia de la 1. mitad de fondos de NORAD a KS	Marzo de 2009	Asignación y transferencia de la 1. mitad depende de la finalización del proceso de presupuesto por el parlamento, MAE y NORAD –y la solicitud de transferencia por KS.
4. Asignación y transferencia de la 1. mitad de fondos de KS a las asociaciones con la carta de aprobación.	Marzo/Abril de 2009	
5. Reportes de progreso anual, y cuentas de	15 de abril de 2009	Ambas municipalidades del norte y sur deben ser

acuerdo al plan y presupuesto del proyecto – y reportes auditados – de las asociaciones para KS del 2008		auditadas.
6. Reportes de progreso anual, reportes financieros y auditados de KS para NORAD del 2009	31 de mayo de 2009	El formato del reporte será decidido por NORAD
7. Reporte semestral del progreso para KS para el 2009	01 de agosto de 2009	El reporte se debe enfocar en los resultados y desviaciones de la implementación planeada y presupuesto. Aplicación 2009 de acuerdo al formato de KS.
8. Aplicación para el 2010-2012 de todas las asociaciones de CIM para KS	01 de septiembre de 2009	
9. Aplicación para CIM de 2010-2012 de KS para NORAD	01 de octubre de 2009	De acuerdo con el formato de NORAD. Para el nuevo período de 3 años del programa 2010-2012.
10. Asignación de la 2. mitad de fondos de KS a las asociaciones	Octubre de 2009	La transferencia de la 2. mitad está basada en el punto 6, aceptación de NORAD de las cuentas financieras auditadas de años anteriores de años anteriores y el punto 7, reportes de progreso de las asociaciones a KS.
11. Reunión(es) de Red & iniciativas de desarrollo de capacidades	Anualmente para las municipalidades del norte, bianualmente para las municipalidades del norte y sur.	Reunión de todos los socios se llevo a cabo en el 2008, y no en el 2009.

3.2.2 Aplicación Anual

KS como responsable del programa tiene un acuerdo de 3 años con NORAD¹⁰ (*Programavtale*) y es por lo tanto el responsable para el programa. En el Acuerdo, las condiciones para el programa están establecidas. Es la responsabilidad de KS asegurar que todos los proyectos y asociaciones cumplan con las condiciones del programa.

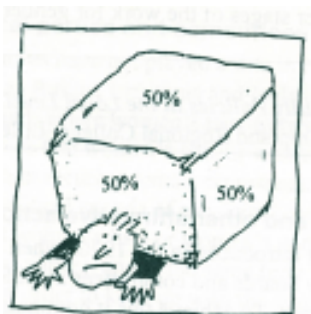
¹⁰ Actualmente para el período 2007-2009

Basado en el acuerdo de 3-años KS recibe una carta anual de contribución (*Tilskuddsbrev*). Basado en esto KS escribe una carta de asignación anualmente para cada una de las asociaciones.

Nosotros estaremos ahora en el 2009 en el desarrollo de una propuesta para un nuevo período de 3-años del programa del 2010 al 2012.

Basados en su LFA y plan de 3-años, la aplicación anual con el plan-trabajo y presupuesto debe ser desarrollada por cada asociación para sus proyectos. La aplicación debe ser escrita en una forma especial la cual pueden encontrar en www.ks.no/MIC.

La fecha límite para la aplicación es 1 de septiembre –de cada año.



Durante septiembre KS entrará en diálogo con cada municipalidad noruega para ajustar la aplicación si es necesario.

KS hará un aplicación conjunta del programa, en la cual las aplicaciones de los proyectos deberán ser incorporadas, antes del 01 de octubre la cual es la fecha límite para NORAD.

3.2.3 Desembolso

Después de recibida la carta de asignación para el programa de NORAD –usualmente en febrero- KS distribuirá los fondos a las asociaciones de acuerdo con la asignación de NORAD. Una carta de asignación será hecha para cada municipalidad noruega socia, quienes esta en contrato de socio con KS de parte de la asociación.

Como KS de acuerdo con las reglas y regulaciones de NORAD recibe el presupuesto aprobado en 2 cuotas, cada una del 50%, esto también se aplicará a nuestro desembolso a las asociaciones.

De ahí, que el 50% es el máximo de presupuesto que puede ser pagado tan pronto como KS reciba la primera cuota de NORAD, usualmente en febrero o marzo, la cantidad restante no puede ser desembolsada antes del reporte de cuentas y auditoría de los años anteriores que han sido aprobados por NORAD.

Es importante notar que los fondos no usados **no pueden** ser transferidos de una año calendario al siguiente, pero deben ser repagados a NORAD.

Como responsable del programa KS puede transferir fondos entre las asociaciones si esto es considerado necesario y útil. Tales transferencias tendrán que seguir la regulación en nuestro acuerdo con NORAD, las cuales establecen que arriba del 10% (máximo 1 millón de NOK) del presupuesto anual puede ser reasignado dentro del programa si esto no cambia el perfil geográfico o temático establecido en la aplicación aprobada del programa.

3.2.4 Políticas de CIM para los complementos

Muchos de los proyectos CIM han elaborado políticas formales o informales para el uso de los complementos relacionados a los proyectos CIM. En el presente, las políticas varían entre los países y proyectos. Por eso hay una necesidad para armonizar estas políticas dentro del programa CIM.

La meta total del programa CIM es “Buenos procesos de gobiernos incluidos en el gobierno municipal y los servicios municipales” también tiene implicación para el uso de los complementos dentro de los proyectos CIM. KS está consciente de que el nivel de salario del gobierno local en la mayoría de los países de CIM es bajo, pero no puede ser el objetivo de CIM compensarlo a través de asignaciones individuales, además esto podría reducir seriamente los presupuestos de CIM para actividades. Las metas comunes de CIM implican que CIM no seguirá las políticas o reglas *per diem* diarias) en los diferentes países, pero las políticas noruegas y las reglas como Noruega está financiando el programa CIM. En línea con la tradición noruega, las políticas con respecto a asignaciones no varían entre políticos y administración, o con el rango de persona.

Los viajes de CIM

- Todos los viajes deben ser hecho en la forma más barata, incluyendo boletos aéreos en clase económica, y es reembolsado en base a los recibos. Costos de viaje sin documentos no son reembolsados.
- Los costos por los días de viaje son reembolsados basados en el *per diem* noruego (para comidas) para el país al que está viajando.
- Cuando el viaje nacional es necesario para llegar al lugar de la reunión o el aeropuerto de salida, solo el necesario número mínimo de días para el viaje mismo será aceptado – no días adicionales para reuniones.

Reuniones de CIM

- Cuando la pensión completa y alojamiento son proveídos, CIM paga el hotel y restaurantes y los participantes reciben una pequeña suma para cubrir gastos extras individuales de \$15 por día.
- Si sólo el hotel es proveído y algunas comidas están incluidas, los participantes de CIM reciben una suma para cubrir el resto de las comidas de acuerdo con el *per*

diem noruego para aquel país, menos el 10% si recibe desayuno, 40% si recibe almuerzo y 50% si la cena es pagada.

- Si las comidas están incluidas en el programa, estas comidas se verán como parte del programa, y no es posible que los participantes reciban reembolso por esas comidas y coman en otro lugar.

Capacitación de CIM –capacitación y desarrollo de capacidades es una parte clave del programa CIM.

- Personas participando en la capacitación no reciben ninguna asignación puesta.
- Si el transporte y comida para participantes no es provista, un reembolso por transporte y comida es dada en base a los costos actuales estipulados.
- El personal del gobierno local y central en los proyectos CIM no reciben una asignación o una compensación por facilitar las reuniones o capacitaciones, haciendo la capacitación misma, preparando capacitaciones o reuniones o elaborando reportes de las capacitaciones y reuniones. Esto es visto como una parte de los proyectos CIM.
- CIM no debe utilizar normalmente consultores privados o personas fuera de la municipalidad para las capacitaciones, como el centro de CIM es intercambio de competencias y experiencia entre municipalidades.

Administración de CIM

- CIM no pagará cualquier salario para el personal municipal o políticos en el norte o en el sur, para compensar por el tiempo de trabajo relacionado a CIM. Esto es visto como “la cuota de participación CIM” y es parte del valor agregado de CIM.
- Los costos administrativos de las municipalidades del norte –esto es, teléfonos, internet, papelería, uso de oficinas y salones de reunión, y transporte dentro de la municipalidad –no son reembolsados.
- Los costos administrativos de las municipalidades del sur son compensados con 5,000NOK / 800 USD o 10,000 NOK /2,200 USD, dependiendo en la cantidad de trabajo administrativo hecho por la municipalidad del sur.
- Para las asociaciones de CIM que incluyen dos municipalidades del sur, los costos administrativos y reembolso es aumentado a un máximo de 15,000 NOK / 2,500 USD para la municipalidad del sur que hace la mayoría del trabajo administrativo.
- La compensación administrativa está incluida en el presupuesto de asociación CIM, pagada por el proyecto CIM para la administración de la municipalidad del sur e incluida en el presupuesto administrativo.
- Ninguna de las compensaciones administrativas puede ser pagada a personas individuales.

3.2.5 Monitoreando y Reportando

Hay muchas razones de por qué el monitoreo formal y el reporte es esencial en programa CIM. Esto es por supuesto, necesario para cumplir con las obligaciones hacia el donante, y para recolectar documentación como base para compartir mejores prácticas entre asociaciones y visualización de resultados, pero estos también importante para recordar que monitorear y reportar puede ser parte del desarrollo de capacidades para las municipalidades, y parte del enfoque en cómo aumentar la transparencia y responsabilidad.

Las asociaciones tendrán que reportar a KS su progreso semestralmente y anualmente.

Antes del **15 de abril** de cada año, las asociaciones tendrán que dar un reporte corto escrito del progreso de años anteriores, junto con su reporte anual de cuentas y auditoría.

El reporte de progreso deberá ser breve y enfocado en resultados y posibles discrepancias y desviaciones de las salidas previstas. Propuestas para ajustes en planes previos deben ser explicadas. La forma que deberá ser usada para el reporte se encuentra en www.ks.no/MIC .

La municipalidad noruega puede transferir fondos para su socio del sur. Ellos, sin embargo, tendrán que ser auditados por esta cantidad. Esto es, por lo tanto, crucial que ambas municipalidades en el norte y en el sur establezcan un número de proyecto separado en su sistema financiero para ser capaces de dar cuentas de los fondos CIM.

La forma del reporte anual incluye una visión financiera general que la municipalidad noruega tiene que llenar en base a las formas del reporte de cuentas y auditoría de acuerdo al “*Skjema for revisjonsberetning*” compuesto por NORAD.

Si fondos han sido transferidos a la municipalidad del sur, también ellos tendrán que ser auditados de acuerdo con sus propias regulaciones nacionales. El reporte auditado debe ser enviado a la municipalidad noruega. Si el año financiero en el sur no es 01.01 – 31.12, puede ser necesaria una auditoría especial por un auditor externo. Los costos tendrán que ser cubiertos por el proyecto. Esta auditoría tiene que ser hecha por auditor profesional independiente, pero no necesariamente uno de las firmas internacional, porque ellos tienden a ser muy caros.

Las asociaciones también tendrán que reportar a KS el progreso durante la primera mitad del año antes del **01 de agosto**.

La forma para este reporte semestral puede ser encontrada en www.ks.no. El reporte de progreso será usado por KS para considerar si es necesario con reasignaciones dentro del programa.

3.2.6 Revisiones del proyecto

Como parte de las revisiones de los proyectos y el desarrollo de capacidades para las asociaciones, revisiones por pares serán activamente usadas. Una metodología conveniente para el programa CIM será desarrollada en el 2007. Cada revisión por pares involucrará dos socios, KS y un consultor externo. Las lecciones aprendidas de estas revisiones serán compartidas con todas las asociaciones en el programa. Los ejemplos de mejores prácticas serán publicados por KS a través de, por ejemplo, nuestro sitio web.

3.2.7 Combinando diferentes programas

La revisión del programa CIM en el 2005 subrayó que cuando hay ya una cooperación informal de “hermanamiento” establecida entre individuales o por medio de la sociedad civil, es mucho más fácil y rentable para implementar y el prospecto de éxito es considerablemente más alto para las asociaciones participando. La dinámica de la municipalidad y el efecto del programa siempre dependen en un gran número de factores, también fuera del ámbito del proyecto. Involucrando los dos mecanismos noruegos para los enlaces de amistad y el intercambio de personal, fortalecen las relaciones y frecuentemente resultan en un número de efectos indirectos.

Amistad Norte/Sur apunta a crear el diálogo entre personas de comunidades locales en el norte y en el sur a través de enlaces de amistad. Ellos definen en enlace de amistad como un directo, y a largo plazo, contacto mutuo e intercambio de experiencias entre dos socios iguales en noruega y en el sur. El rango de actividades de proyectos educativos comunes, artesanías y actividades culturales para observaciones ambientales en las comunidades de cada uno, así como también la recolección e intercambio de conocimientos específicos. Más información puede ser encontrada en www.vennskap.no

FK Noruega (Fredskorpset) organiza intercambios recíprocos de personal entre organizaciones en Noruega y países en desarrollo. El intercambio ocurre en una asociación entre municipalidades, entre dos o más organizaciones o compañías, con el apoyo de FK Noruega. El objetivo es promover el intercambio mutuo de conocimiento, experiencias y habilidades. Esto va en ambas vías: ambas, la organización o compañía envían y reciben participantes. Más información está disponible en www.fredskorpset.no.

Algunas municipalidades ya tendrán tales enlaces antes de entrar en el programa CIM, mientras que otros tratarán de conseguir establecerlos después de compartir el programa. KS prioriza el mantener contacto cercano con ambas ANS y FK para tratar de combinar los diferentes programas buscando efectos de sinergia para las asociaciones participantes.

3.3 Fase de Finalización

3.3.1 Plazo de los proyectos de CIM

Para alcanzar resultados tangibles, el apoyo del programa a la descentralización toma tiempo. Una evaluación de la OECD¹¹ (*Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, por su traducción al español*) estima que un apoyo exitoso a la descentralización (es decir, la devolución real de algunos poderes) toma por lo menos de 10 a 15 años –en el contexto de la estabilidad política y financiera.

Por lo tanto, desde que el programa CIM apunta al fortalecimiento de la descentralización en la democracia local en los países afectados, las asociaciones debe prepararse a sí mismas para una actividad continua de aproximadamente 10 años. Sin embargo, esto es importante para preparar la estrategia de salida en una etapa temprana y hacer esta etapa suficientemente larga para asegurar la sostenibilidad del programa.

Los proyectos CIM utilización el siguiente plazo, (dependiendo, por supuesto, de los fondos de NORAD):

- 1 año de estudio piloto, es decir, un proyecto de viabilidad.
- 3 años de período del proyecto –seguido por una revisión de resultados de acuerdo a los indicadores definidos.
- Siempre que la revisión sea positiva: 3 años de seguimiento de proyecto enfocándose en la cooperación sur-sur con municipalidades vecinas.
- En situaciones extraordinarias, 3 años más.
- 1-3 años del período de salida – enfocándose en sostenibilidad.

Esto da un plazo de 10-13 años para los proyectos que tienen una revisión positiva después de los primeros 3 años, lo cual está en línea con la evaluación de la OECD.

CIM está basado en una estandarización de presupuestos:

- Aproximadamente 100,000 NOK para los pre-estudios.
- Un máximo de 400,000 NOK por año para el primero, y posiblemente segundo y tercer período del proyecto.
- Aproximadamente 100,000 NOK por año para los 1-3 años del período de retiro paulatino.

¹¹ Series de Evaluación DAC, Lecciones Aprendidas en Apoyo del Donados para la Descentralización y gobierno Local. OECD 2004

3.3.2 Estrategias de Salida

Hay muchas razones para una posible salida del programa:

- Los acuerdos del proyecto han sido quebrantados con respecto a elementos claves por los socios del norte y del sur – por ejemplo, con respecto a la administración financiera.
- El país en cuestión no es más uno de los países de cooperación noruega.
- Hay una falta de apropiación e interés en el socio del sur o el norte.

3.3.3 Estrategias de retiro paulatino

El objetivo total del proyecto debe ser sostenibilidad a largo plazo –también después del final del proyecto.

Esto es algo que debe recibir particular atención durante todo el período del proyecto y ser el principal enfoque durante el período de retiro paulatino. De acuerdo con lo arriba mencionado del reporte de la OECD, la sostenibilidad puede ser alcanzada a través de varios medios:

- **Institucionalización:** El contenido o la práctica de un programa es completamente institucionalizada en la política de gobierno o en los procedimientos de toma de decisiones en el país socio.
- **Escalar:** Para un programa con un enfoque geográfico limitado, el convertirse en institucionalmente sostenible a nivel nacional necesita ser aumentado y duplicado en todos los distritos.
- **“Apropiación” del programa** por GLes, sector privado o grupos de la sociedad civil: es decir, cuando un programa tiene un efecto a largo-plazo en el comportamiento de organizaciones en la sociedad civil o sectores privados que interactúan con el gobierno local.

No es posible para CIM asegurar el escalar a un nivel nacional completo –como es recomendado por el reporte de la OECD, pero esto es posible para tener una cooperación limitada sur-sur, es decir, cooperación entre municipalidades vecinas en el mismo país. El ejemplo de abajo, es un ejemplo de cómo esto ha sido hecho dentro de una asociación del programa CIM.

4. CICLO DEL PROGRAMA –RESUMEN

Nos gustaría repetir y resumir las actividades centrales, división de responsabilidades y fechas claves relacionadas a la planificación e implementación del programa.

Actividades Centrales	Responsable	Coordinación
1. Programa LFA, monitoreo y reporte de acuerdo a los indicadores del programa	KS	Anualmente
2. Desarrollo del proyecto LFA, incluyendo indicadores	Municipalidades socias	Fase inicial del proyecto (después del pre-estudio)
3. Aplicación del proyecto de 3-años a KS, ajustada y elaborada anualmente	Municipalidades socias	Antes del 1 de septiembre (cada año)
4. Aplicación del programa de 3-años a NORAD, basada en las aplicaciones de los proyectos de las asociaciones (ajustadas y elaboradas anualmente)	KS	Antes del 1 de octubre (cada año)
5. Estudios de línea de fondo de acuerdo a los indicadores clave seleccionados	Municipalidades socias	Fase inicial, y para ser monitoreados y reportados anualmente.
6. Monitoreando & reportando		
– Reporte semestral de progreso a KS	Municipalidades socias	Antes del 1 de agosto
– Reporte anual auditado y del progreso del proyecto a KS	Municipalidades socias	Antes del 30 de abril
– Reporte anual y del progreso del programa a NORAD	KS	Antes del 1 de junio

7. Iniciativas de desarrollo de capacidades (incluyendo revisiones de pares), compartiendo ejemplos de mejores-prácticas y lecciones aprendidas	KS como facilitador y municipalidades socias como participantes	Anualmente para todas las municipalidades del norte, cada dos años para todas las municipalidades norte + sur. Reuniones regionales serán consideradas.
8. Buscando posible combinación de mecanismos de apoyo de cooperación internacional noruega (por ejemplo, FK & ANS)	Municipalidades socias KS	Durante el 1 & 2 año del proyecto Continuamente para compartir información y discusión de políticas
9. Estrategia de retiro paulatino	Municipalidades socias	Del año 4, enfocándose en posible cooperación sur-sur y sostenibilidad

Documentos de Referencia

Development Cooperation Manual (*Manual de Cooperación de Desarrollo, en español*)
NORAD/ Ministerio de Asuntos Exteriores Noruego, Mayo 2005

Policy Evaluation 2006-2010 (*Políticas de Evaluación 2006-2010, en español*)
NORAD, septiembre 2006

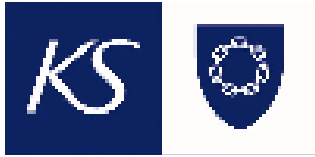
Gender equality and women's rights (*Igualdad de género y derechos de las mujeres*)
(Handlingsplan for kvinners rettingheter og likestilling i utviklingssamarbeid 2007-2009)
Ministerio de Asuntos Exteriores Noruego, 2007

Millennium Campaign – Local authorities in the South and North and the Millennium Development goals (*Campaña del Milenio – Autoridades locales en el Sur y Norte y el Desarrollo de las metas del Milenio, en español*)
UN-Habitat – www.millenniumcampaign.org

Review of the Norwegian Municipal International Cooperation programme, (*Revisión del programa de Cooperación Municipal Internacional Noruego, en español*)
Joakim Anger - IPM & Liv Moberg - Scanteam, September 2005.
Available on request to KS

St.meld nr. 35 (2003-2004) Felles kamp mot fattigdom
www.regjeringen.no/nb/dep/ud/dok/regpubl/stmeld/20032004/stmeld-nr-35-2003-2004-.html?id=404767

Metas del Milenio de la ONU
<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/index.shtml>



Acerca de KS

La Asociación Noruega de Autoridades Locales y Regionales (KS) es una asociación de miembros nacional para municipalidades, condados y empresas públicas.

KS es un empleador y una organización de negociación central, un cuerpo asesor y consultivo, y actúa como portavoz y defensor vis-à-vis del gobierno central en nombre de sus miembros. KS negocia en nombres de empleadores de aproximadamente 370,000 empleados y asiste a sus miembros en materia legal, financiera y administrativa.

DIRECCIÓN DE VISITA
DIRECCIÓN POSTAL

Haakon VII's gt. 9, 0161 Oslo
P.O.Box 1378 Vika, 0114 Oslo

TELÉFONO
FAX

+47 24 13 26 00
+47 22 83 22 22

CORREO ELECTRÓNICO
DIRECCIÓN WEB

ks@ks.no
www.ks.no