

**GUÍA para la ELABORACIÓN de PROYECTOS  
de COOPERACIÓN al DESARROLLO**



**Elaborado por:**

Federación Asturiana de Concejos

**Patrocina:**

Consejería de Bienestar Social e Igualdad del Principado de Asturias  
Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo

**Edita:**

Federación Asturiana de Concejos.

Ejemplar Gratuito. Prohibida su venta.

**Imprenta:**

Gráficas Rigel

**Maquetación:**

Brun Publicidad, S.L.

**D.L.:** AS-717-12

**GUÍA para la ELABORACIÓN de PROYECTOS  
de COOPERACIÓN al DESARROLLO**



<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>CONCEPTOS BÁSICOS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO</b>	<b>11</b>
CONTEXTO	11
CONCEPTOS	12
LAS MODALIDADES DE LA COOPERACIÓN	21
EL CARÁCTER DE LA AYUDA	21
DONANTE	23
<b>LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO A NIVEL MUNICIPAL EN ASTURIAS. ANÁLISIS 2005- 2009</b>	<b>25</b>
LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO DESDE LAS ENTIDADES LOCALES ASTURIANAS	25
MOTORES	25
FRENOS	26
<b>INICIATIVAS DESARROLLADAS</b>	<b>27</b>
DATOS GENERALES	27
<b>ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO</b>	<b>33</b>
OBJETIVO	33
IDENTIFICACIÓN	35
INTRODUCCIÓN	35
LA PARTICIPACIÓN	36
ANÁLISIS DE PROBLEMAS, OBJETIVOS Y ALTERNATIVAS	41
ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS	42
EL ANÁLISIS DE OBJETIVOS	43
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	45
FORMULACIÓN	47
LOS INDICADORES Y LAS FUENTES DE VERIFICACIÓN	51
FORMULACIÓN DEFINITIVA DEL PROYECTO	53
EL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	54

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	55
EL PRESUPUESTO	55
EL ANÁLISIS DE VIABILIDAD	56
EJEMPLOS DE GUIONES DE DOCUMENTOS DE PROYECTOS	57
<b>EJECUCIÓN</b>	<b>60</b>
ADAPTACIÓN	60
DESARROLLO DE LA EJECUCIÓN	61
PROGRAMACIÓN DETALLADA	62
CRONOGRAMA	63
GESTIÓN ECONÓMICA	64
GESTIÓN DEL GASTO	65
HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GASTO	67
<b>SEGUIMIENTO</b>	<b>68</b>
ÁMBITOS DE INCIDENCIA	69
INSTRUMENTOS DE RECOGIDA	69
INFORMES DE SEGUIMIENTO	70
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	71
<b>EVALUACIÓN</b>	<b>71</b>
LA EVALUACIÓN: CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES	71
TIPOS DE EVALUACIÓN	72
PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN	73
DISEÑO DE LA EVALUACIÓN	75
TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA	78
IMPACTO DEL PROYECTO	79
ANÁLISIS DE LOS DATOS	81
RESULTADOS, RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS	81
ELABORACIÓN DE INFORMES Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	82
ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL	82
<b>RECURSOS PARA LA SENSIBILIZACIÓN EN COOPERACIÓN AL DESARROLLO</b>	<b>83</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>101</b>

La solidaridad entre los pueblos y las personas es un valor en alza, y más aún en estos tiempos de incertidumbre y crisis que nos está tocando vivir.

Los asturianos y asturianas somos gente solidaria, con una sensibilidad especial a las situaciones de pobreza, marginalidad, falta de equidad y justicia social. Esta sensibilidad ciudadana, como no podía ser de otro modo, se traslada a la administración más cercana a la ciudadanía: los ayuntamientos.

En este libro recogemos una parte de las muchas actuaciones que los ayuntamientos asturianos han desarrollado en los últimos años en el campo de la Cooperación al Desarrollo. Parafraseando a Gandhi y ajustándolo al objeto de estas líneas, “casi todo lo que realicemos será insignificante, pero es muy importante que lo hagamos”.

La Cooperación a escala municipal es un elemento cada vez de mayor importancia, como así se ha manifestado con el desarrollo del programa MUNICIPIA puesto en marcha por la Federación Española de Municipios (FEMP), o por los datos que se han manejado sobre las cifras que se han destinado en los últimos años a la cooperación descentralizada a nivel municipal en Asturias. Como resumen del breve estudio que se presenta en esta Guía señalar que, entre 2005-2010, los ayuntamientos asturianos han colaborado en 849 proyectos, desarrollados en más de treinta países y con unos presupuestos globales superiores a los 17 millones de euros.

En la Federación Asturiana de Concejos entendemos necesario continuar con esta labor, facilitando metodologías, herramientas..., que mejoren tanto la eficacia como la eficiencia de la cooperación descentralizada a nivel municipal.

En este sentido la constitución en diciembre del 2009 de la Asociación Concejos Solidarios (CONSOLIDA) -impulsada por la FACC- es un paso claro en la búsqueda de una mayor coordinación y sinergias en el desarrollo de proyectos de cooperación y acciones de sensibilización, a través de la constitución de un fondo económico que contribuya desde el ámbito local del Principado de Asturias al desarrollo humano sostenible, con pleno respeto a los derechos humanos y a las culturas y tradiciones locales en los denominados países en desarrollo, consolidando las libertades democráticas y la participación ciudadana a nivel local como elemento fundamental de articulación de la sociedad civil.

Esta Guía, asimismo, quiere contribuir modestamente a mejorar la elaboración de proyectos de desarrollo a nivel local y facilitar recursos existentes a través de un listado actualizado de ONG'S que trabajan en nuestra región.

**Antonio de Luis Solar**  
**Presidente de la FACC**





La Guía que se desarrolla en las siguientes páginas se ha estructurado en diversas partes que, todas ellas, quieren servir para facilitar el desarrollo de planes y políticas de cooperación al desarrollo a escala municipal en todos los ayuntamientos del Principado de Asturias, cumpliendo con ello con uno de los objetivos específicos que se planteaban en el Plan de Acción en Cooperación de la F.A.C.C. 2008- 2011: *Incrementar la calidad de las actuaciones en materia de Cooperación de la FACC y de los concejos asturianos.*

Con esta *Guía*, la Federación Asturiana de Concejos (FACC) y la Asociación de Concejos Solidarios (CONSOLIDA) quieren contribuir a un mayor conocimiento de la Cooperación al Desarrollo y de las actividades que, desde los ayuntamientos asturianos, se llevan desarrollando en los últimos años.

Pero además también tiene una vertiente de herramienta de trabajo al proponer, describir y desarrolla las diferentes partes y aspectos que todo proyecto de Cooperación al Desarrollo debería de contener.



La versatilidad y sencillez con la que se quiere reflexionar sobre estos aspectos, alejándonos en cierta medida de aspectos teóricos en muchos casos, creemos que va a servir no sólo para la elaboración de proyectos de Cooperación al Desarrollo sino también podrá ser aplicable en otros proyectos que desarrollen los ayuntamientos, entidades locales y otras entidades, ya sean estas públicas o privadas. Asimismo podrá ser utilizada como herramienta para la evaluación de propuestas que lleguen a las entidades locales.

Se concibe como una herramienta, sujeta a mejoras y modificaciones, que se hará llegar a todas aquellas entidades que lo soliciten, además de actualizarse con comentarios y aportaciones a través de la página web de la Asociación Concejos Solidarios ([www.facc.info](http://www.facc.info)).

En el diseño de esta Guía están presentes las actuaciones que más habitualmente desarrollan los ayuntamientos, sobre todo los más pequeños, como son las acciones de sensibilización. Por ello se ha incluido al final de la Guía una relación de ONG'S y entidades que trabajan en proyectos de cooperación al desarrollo y desarrollan, en la mayoría de los casos, acciones de sensibilización, para que los ayuntamientos y otras entidades puedan tener una referencia de contacto.

Estos recursos también podrán ser consultado a través de la web de la Asociación Concejos Solidarios, tratando de que sean actualizados de manera periódica con la colaboración de la Coordinadora de ONG's del Principado, las propias ONG's, la Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo y, en definitiva, todos los agentes de la cooperación al desarrollo que desarrollan su actividad en el Principado de Asturias.

Nuestra intención es que este sea un libro que sirva de referencia y consulta en el día a día para el personal técnico de los diferentes ayuntamientos y de otras entidades. Con ese ánimo se ha desarrollado desde la F.A.C.C. y la Asociación Concejos Solidarios.



# CONCEPTOS BÁSICOS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO

## CONTEXTO

En un momento de crisis como el actual en el que se elabora esta Guía, parece más adecuado que nunca el reflexionar tanto en aspectos y cuestiones relacionadas con el desarrollo social de los pueblos y con los conflictos de un mundo desigual, con un reparto desequilibrado y, en ocasiones, injusto de los bienes básicos de subsistencia; como en mejorar la eficacia y la eficiencia que desde los países desarrollados prestamos a los denominados “países en desarrollo”.

Estos aspectos de mejora en general de la eficacia y la eficiencia de la ayuda están en consonancia con la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (02 de marzo de 2005) y la Declaración de Accra (04 de septiembre de 2008) que tiene como objetivo acelerar y profundizar la aplicación de la Declaración de París.

El disponer de esta primera herramienta que, con todas las limitaciones que pueda tener, se centrará en mejorar tanto la selección como la participación en proyectos de Cooperación al Desarrollo, siendo no obstante conscientes de la autonomía municipal en la elección de sus proyectos de Cooperación al Desarrollo, incluidos los referentes a la sensibilización.

Recientes tragedias, ya sean por hechos naturales como el terremoto y posterior tsunami de Japón en 2011, el terremoto de Haití en 2010, o situaciones como las hambrunas en el cuerno de África, el incumplimiento sistemático de los denominados Objetivos del Milenio, dejan de manifiesto que la ayuda al desarrollo siguen siendo necesaria pero que, además, se debe de mejorar en la eficacia, eficiencia y transparencia en la misma.

La Cooperación al Desarrollo es una tarea de vital importancia, más aún en los tiempos actuales, desde el punto de

vista ético, social y político, que implica a muchas personas y entidades tanto públicas como privadas.

Pero la Cooperación al Desarrollo y las entidades públicas y privadas que participan en estas políticas están en una reflexión continua sobre las claves para definir el concepto de la solidaridad, de tal modo que la Cooperación al Desarrollo encuentre nuevos enfoques, fórmulas de trabajo y cooperación, así como metodologías que hagan más efectivos y duraderos los resultados del importante esfuerzo que la sociedad en su conjunto realiza para construir un mundo más solidario y justo para todas las personas y los pueblos.

Como ya recogimos en una publicación anterior, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) advierte que mientras la integración global se está produciendo a gran velocidad y con alcance asombroso, la mayoría del mundo no participa de sus beneficios. De esta forma, el proceso de globalización económica concentra aún más el poder y margina a los sectores más empobrecidos (PNUD, 1999).



## CONCEPTOS

Hablar de una definición en la que todos los agentes de la Cooperación al Desarrollo a nivel general se sientan cómodos y representados es muy difícil. Ya sea por cuestiones ideológicas, culturales, políticas e, incluso, técnicas, cada entidad, organismo, administración e, incluso, entre las propias ONG's hay diferencias.

A lo largo de los años se han modificado sus contenidos según han evolucionado el pensamiento, los criterios y los valores dominantes vinculados al concepto de desarrollo y más aún ahora cuando parece estar en crisis o, al menos en revisión el concepto de desarrollo y crecimiento económico imperante en las últimas décadas en el mundo.

Desde hace décadas se está hablando de la Cooperación al Desarrollo, pudiendo fechar la concepción más actual y su origen en el final de la II Guerra Mundial y los procesos de descolonización en África. No obstante, desde la década de los treinta del pasado siglo ya se reflexionaba sobre estos conceptos.

Como proceso en el que participan multitud de agentes, ideologías y sensibilidades, está en una reformulación constante en el que aparecen nuevos paradigmas y elementos de reflexión pero, haciendo una tarea de reduccionismo con los problemas que ello conlleva, se puede atestiguar la existencia de dos puntos de vista generales: aquellos que ponen el énfasis en el desarrollo entendido desde un punto de vista más economicista y aquellos que ponen a las personas y su satisfacción y desarrollo humano en el centro de la toma de decisiones en la Cooperación al Desarrollo.

Hemos de señalar, cuando ponemos en cuestión la necesidad de ayuda que prestamos a otros países que, hasta el año 1981 España aún era considerado **país en vías de desarrollo**

y, por lo tanto, se beneficiaba de fondos de Cooperación al Desarrollo de organismos internacionales.

En la década de los años 90 del pasado siglo comienzan a introducirse nuevos criterios y conceptos en la Cooperación al Desarrollo. Entre estas nuevas pautas podemos destacar:

- Asimilar el desarrollo a un incremento progresivo del bienestar personal y social del ser humano y no centrarlo en un proceso productivo y de posesión de bienes.
- Aplicación de conceptos de sostenibilidad, tanto desde un punto de vista ambiental como social, en todo lo referente al desarrollo.
- La hegemonía de un modelo económico capitalista, neoliberal, sobre el que se están desarrollando movimientos alternativos: ecologistas, feministas, ONGD... Se podría incluso hacer referencia al denominado Movimiento del 15M, como uno de los movimientos más activos a raíz de los últimos acontecimientos económicos.
- Movimientos del Sur como protagonistas de las reivindicaciones internacionales.

Desde finales de la década de los 90, existe un consenso sobre la necesidad de revisar los esquemas de la Cooperación al Desarrollo, entrando en cierto declive en algunos círculos de opinión. No sólo se plantean las fórmulas o mecanismos de la cooperación, sino que llegan a plantear incluso su misma existencia.

No obstante, en el Plan Director de la Cooperación Española 2009- 2012 se siguen recogiendo los cambios de paradigmas; otorgando un carácter imperfecto al proceso de globalización y reconociendo la existencia de una crisis severa y de largo alcance. Para ello hay que reflexionar hacia una mayor eficacia de la ayuda y una nueva arquitectura de la misma.

Este III Plan Director es reflejo de la consolidación de las nuevas bases para una política común y compartida de desarrollo humano, con un enfoque de **desarrollo humano** situando a las personas primero, en el centro de la toma de decisiones.

Un nuevo punto de inflexión también lo han marcado los denominados **Objetivos del Milenio (ODM's)**, que han supuesto la iniciativa mundial más ambiciosa para renovar y actualizar la agenda internacional del desarrollo. La innovación se basa en el compromiso que los países asumen para alcanzar unos objetivos y metas que, a su vez, se asocian con indicadores ponderables de aplicación universal y concretos en el tiempo.

El objetivo final que se plantearon es que antes del año 2015 es que el mundo sea capaz de invertir la expansión de la pobreza y el hambre. Se pone como prioridad absoluta la pobreza extrema, *“la pobreza que mata”*, aquella que *“priva a las personas de los medios necesarios para seguir viviendo frente al hambre, la enfermedad y los riesgos ambientales”*.

La Declaración del Milenio fue aprobada en la Cumbre del Milenio, celebrada del 6 al 8 de septiembre de 2000 en Nueva York, con la participación de 191 países (siendo 189 Estados Miembros en ese entonces), incluyendo a 147 Jefes/ as de Estado y de Gobierno.

A partir de esa cumbre, los ODM recibieron importantes respaldos. En 2002, los Estados Miembros de la ONU reafirmaron estos Objetivos durante la Cumbre de Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo (República de Sudáfrica). Además, para llevar a cabo estos compromisos adquiridos por la comunidad internacional, en 2002 se suscribió el ‘Consenso de Monterrey’ en el marco de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Financiación para el Desarrollo celebrada en esta ciudad de México. Asimismo, en junio de 2003, durante

la cumbre del G-8 celebrada en Evian (Francia), líderes de las naciones más ricas del mundo reiteraron su apoyo a los objetivos y compromisos de la Declaración del Milenio para 2015.

Otro hito importante se produce en la *Cumbre del Milenio+5 --Cumbre Mundial 2005 (Naciones Unidas)--*, que revalidó todas las acciones acordadas para alcanzar los ODM. En el documento final de esta Cumbre, los gobiernos se comprometieron a adoptar y poner en marcha estrategias nacionales de desarrollo integrales que exigen, entre otras cuestiones, que cada país en desarrollo elabore un plan detallado con un horizonte de actuación de entre tres y cinco años en el que identifiquen actuaciones concretas para el logro de los ODM antes del 2015, incluyendo un estudio presupuestario de necesidades de recursos.

Así el marco de acción de los ODM se estableció a partir de 8 objetivos, 18 metas y 48 indicadores de desarrollo mediante un consenso de personas expertas de la Secretaría de las Naciones Unidas, el FMI, la OCDE y el Banco Mundial.

Los indicadores se pueden ver en: <http://millenniumindicators.un.org>, y están vinculados con la serie de datos sobre el Milenio y con series relacionadas con el objetivo de que se trate.

No obstante, aunque se han producido algunos avances, la situación dista de ser la esperada a falta tan sólo de cuatro años escasos para su cumplimiento y en un contexto de crisis generalizada que puede suponer la reducción de recursos de los países donantes.


A continuación, y a modo de resumen, incluimos los objetivos y metas previstos y su estado de cumplimiento:

## OBJETIVO 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre

METAS	INDICADORES
Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas con ingresos inferiores a 1 dólar por día	La crisis económica mundial ha ralentizado el progreso, pero el mundo sigue en camino de satisfacer la meta de reducción de la pobreza
	Antes de la crisis, la intensidad de la pobreza había disminuido en casi todas las regiones
Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes	El deterioro del mercado laboral, causado por la crisis económica, provocó un fuerte descenso del empleo
	Con la pérdida de puestos de trabajo, más gente se ha visto forzada a aceptar empleos vulnerables
	Desde la crisis económica, más trabajadores y sus familias están viviendo en pobreza extrema
Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padecen hambre	Es probable que el hambre haya alcanzado un máximo en 2009, una de las muchas consecuencias de la crisis alimentaria y financiera mundial
	En la mayoría de las regiones el progreso para erradicar el hambre se ha estancado
	A pesar de algunos avances, uno de cada cuatro niños de los países en vías de desarrollo pesa menos de lo que debería
	Los niños de las áreas rurales tienen casi el doble de probabilidad de tener un peso inferior al normal, que los niños de las áreas urbanas
	En algunas regiones, la preponderancia de niños que pesan menos de lo normal es mucho mayor entre los pobres
	Más de 42 millones de personas han tenido que abandonar sus hogares por conflictos o por persecución



## OBJETIVO 2: Lograr la enseñanza primaria universal

METAS	INDICADORES
Asegurar que, en 2015, los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria	Las esperanzas son cada vez más débiles de que en 2015 se logre la educación universal, a pesar de que muchos países pobres han hecho tremendos avances
	La gran mayoría de los niños que no finalizan la escuela están en África subsahariana y el Sur de Asia
	Las desigualdades obstaculizan el avance hacia la educación universal


## OBJETIVO 3: Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer

METAS	INDICADORES
Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes de finales de 2015	Para las adolescentes de algunas regiones, hacer realidad el derecho a la educación sigue siendo una meta difícil de alcanzar
	La pobreza es un importante obstáculo para la educación, especialmente entre las niñas de mayor edad
	En todas las regiones en vías de desarrollo, salvo en los países de la CEI, hay más hombres que mujeres en empleos remunerados
	A las mujeres se les suele relegar a las formas de empleo más vulnerables
	Gran cantidad de mujeres trabajan en empleos informales, con la consiguiente falta de prestaciones y seguridad laboral
	Los puestos en los niveles mas altos siguen obteniéndolos los hombres, la diferencia es abrumadora
Las mujeres están accediendo lentamente al poder político, pero por lo general gracias a cuotas y otras medidas especiales	

## OBJETIVO 4: Reducir la mortalidad de los niños menores de cinco años


METAS	INDICADORES
Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad de niños menores de cinco años	La mortalidad infantil está disminuyendo, pero no lo suficientemente rápido como para alcanzar la meta
	La reactivación de la lucha contra la neumonía y la diarrea, junto con un refuerzo de la nutrición, podría salvar a millones de niños
	El reciente éxito en el control del sarampión podría ser efímero si no se cubren las interrupciones en el suministro de fondos

## OBJETIVO 5: Mejorar la Salud Materna

METAS	INDICADORES
Reducir un 75% la tasa de mortalidad materna entre 1990 y 2015	Muchas muertes maternas podrían evitarse
	El alumbramiento es especialmente arriesgado en el sur de Asia y en África subsahariana, donde la mayoría de las mujeres paren sin atención sanitaria apropiada
Lograr, para 2015, el acceso universal a la salud reproductiva	La brecha entre las áreas rurales y urbanas en cuanto a atención adecuada durante el parto se ha reducido
	Más mujeres están recibiendo cuidado prenatal
	Las desigualdades en la atención durante el embarazo son tremendas
	Sólo una de cada tres mujeres en áreas rurales de regiones en vías de desarrollo recibe la atención recomendada durante el embarazo
	El progreso para reducir la cantidad de embarazos de adolescentes se ha estancado, lo cual deja a más madres jóvenes en situación de riesgo
	La pobreza y la falta de educación perpetúan las altas tasas de alumbramientos entre adolescentes
	El progreso en la ampliación del uso de métodos anticonceptivos por parte de las mujeres se ha ralentizado
	El uso de métodos anticonceptivos es menor entre las mujeres más pobres y las que no tienen educación
	La escasez de fondos para la planificación familiar es una enorme falla en el cumplimiento del compromiso de mejorar la salud reproductiva de las mujeres



## OBJETIVO 6: Combatir el VIH/ SIDA, la Malaria y otras enfermedades

METAS	INDICADORES
Haber detenido y comenzado a reducir la propagación del VIH/SIDA en 2015	La propagación del VIH parece haberse estabilizado en la mayoría de las regiones, y más personas sobreviven más tiempo
	Mucha gente joven sigue sin saber cómo protegerse contra el VIH
	Empoderar a las mujeres a través de la educación sobre el SIDA sí es posible, tal como varios países lo han demostrado
	En África subsahariana, el conocimiento sobre VIH es mayor en los sectores más prósperos y entre quienes viven en áreas urbanas
	Disparidades en uso de preservativo por género y por ingresos del núcleo familiar
	El uso de preservativo durante las relaciones sexuales de alto riesgo está siendo cada vez más aceptado en algunos países, siendo uno de los pilares de la prevención eficaz del VIH
	Los vínculos entre violencia de género e infección por VIH son cada vez más evidentes
Lograr, para 2010, el acceso universal al tratamiento del VIH/SIDA de todas las personas que lo necesiten	Los niños huérfanos por SIDA sufren más que la pérdida de sus padres
	La tasa de nuevas infecciones por VIH sigue superando a la expansión del tratamiento
Haber detenido y comenzado a reducir, en 2015, la incidencia de la malaria y otras enfermedades graves	La expansión de los tratamientos para mujeres seropositivas también protege a los recién nacidos
	Aumenta la producción de redes para mosquitos tratadas con insecticida
	En todo África, el uso de mosquiteras tratadas con insecticida protege a la población contra la malaria
	La pobreza sigue limitando el uso de mosquiteras
	La adquisición de medicamentos antipalúdicos más efectivos sigue aumentando rápidamente en todo el mundo
	Los niños de los hogares más pobres tienen menor probabilidad de recibir tratamiento para malaria
	Los fondos externos están ayudando a reducir la incidencia de malaria y las muertes, pero se necesita apoyo adicional
	Continúan los avances en tuberculosis
	La prevalencia de tuberculosis está disminuyendo en la mayoría de las regiones
La tuberculosis sigue siendo la segunda causa de muertes en el mundo, después del VIH	

## OBJETIVO 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente

METAS	INDICADORES
Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales y reducir la pérdida de recursos del medio ambiente	La tasa de deforestación muestra signos de remisión, pero sigue siendo alarmantemente alta
	Se necesita urgentemente dar una respuesta decisiva al problema del cambio climático
Haber reducido y haber ralentizado considerablemente la pérdida de diversidad biológica en 2010	El éxito sin precedentes del Protocolo de Montreal demuestra que una acción concluyente sobre cambio climático está a nuestro alcance
	El mundo no ha alcanzado la meta de 2010 de conservación de la biodiversidad, con posibles consecuencias muy graves
	Los hábitats de las especies en peligro no están siendo adecuadamente protegidos
	La cantidad de especies en peligro de extinción sigue creciendo a diario, especialmente en países en vías de desarrollo
Reducir a la mitad, para 2015, la proporción de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento	La sobreexplotación de la pesca global se ha estabilizado, pero quedan enormes desafíos para asegurar su sostenibilidad
	El mundo está en camino de cumplir con la meta sobre agua potable, aunque en algunas regiones queda mucho por hacer
	Se necesitan esfuerzos acelerados y específicos para llevar agua potable a todos los hogares rurales
	El suministro de agua potable sigue siendo un desafío en muchas partes del mundo
	Dado que la mitad de la población de las regiones en vías de desarrollo carece de servicios sanitarios, la meta de 2015 parece estar fuera de alcance
	Las diferencias en lo que respecta a cobertura de instalaciones sanitarias entre zonas urbanas y rurales siguen siendo abismales
Las mejoras en los servicios sanitarios no están llegando a los más pobres	



## OBJETIVO 8: Fomentar una alianza mundial para el desarrollo

METAS	INDICADORES
Haber mejorado considerablemente, en 2020, la vida de al menos 100 millones de habitantes de barrios marginales	Las mejoras de barrios marginales, si bien han sido considerables, son insuficientes para compensar el aumento de personas pobres en zonas urbanas
	Se necesita una meta revisada sobre la mejora de barrios marginales para fomentar las iniciativas a nivel país
Atender las necesidades especiales de los países menos desarrollados, los países sin litoral y los pequeños estados insulares en vías de desarrollo	A pesar de la crisis económica, la ayuda sigue aumentando, pero África no la recibe en su justa medida.
	Sólo cinco países donantes han alcanzado la meta de la ONU en cuanto a ayuda oficial
Continuar desarrollando un sistema comercial y financiero abierto, basado en reglas establecidas, predecible y no discriminatorio	Los países en vías de desarrollo logran un mayor acceso a los mercados de los países desarrollados
	Los países menos desarrollados se benefician más por las reducciones de tarifas, especialmente en sus productos agrícolas
Lidiar en forma integral con la deuda de los países en vías de desarrollo	La carga de la deuda disminuyó para los países en vías de desarrollo y continúa muy por debajo de sus niveles históricos
	Crece la demanda de tecnologías de telecomunicación
En cooperación con el sector privado, hacer más accesible los beneficios de las nuevas tecnologías, especialmente las de información y comunicaciones	Internet sigue siendo inaccesible para la mayoría de los habitantes del planeta
	Hay una gran brecha entre quienes cuentan con conexión de alta velocidad a Internet, la mayoría en países desarrollados, y los usuarios que utilizan conexión telefónica





Se debe de entender la Cooperación al Desarrollo como algo más que un mecanismo de redistribución de recursos financieros y tecnológicos con los que se impulse un cierto desarrollo a escala local; esto es, como un mero ejercicio de solidaridad con el trabajo que ya realiza la sociedad civil organizada del Sur. Porque de ser así, se estaría avanzando hacia una Cooperación asistencialista que no dé respuesta a las propias necesidades de la población.

Por tanto, la cooperación debe ser concebida como un proceso compartido, en que el diálogo y el intercambio sirvan como herramientas para progresar hacia el objetivo común de favorecer el desarrollo una sociedad más justas. De esta manera, la Cooperación se configura como un mecanismo que permite desplegar las condiciones para que los pueblos mismos puedan autosatisfacer sus necesidades sin dependencia del exterior y puedan reforzar también su capacidad de decisión en todas aquellas cuestiones vinculadas al futuro de las bases de su bienestar.

Se debe de apoyar, aparte del desarrollo de proyectos específicos de ayuda humanitaria ante catástrofes, ya sean éstas de origen natural o por conflictos bélicos, religiosos..., la articulación de la ayuda a través de proyectos a medio y largo plazo, haciendo hincapié en la satisfacción de necesidades básicas de alimentación, sanidad, potabilización de las aguas, educación o vivienda, desarrollando al tiempo otro tipo de programas enfocados en reforzar el tejido social mediante la formación y la capacitación.

En sintonía con lo expuesto anteriormente, y a fin de salvar situaciones de dependencia, dichas actuaciones **deberían de estar concebidas desde las iniciativas locales** y de manera que puedan ser mantenidas una vez que cese la transferencia de recursos.

La estrategia de la Cooperación debe dejar de considerarse, por tanto, una cuestión que atienda puramente a necesidades con-

cretas de países del Sur, para pasar a ser entendida también como una cuestión que contemple una dimensión integral.

**El objetivo último de la cooperación para el desarrollo debe ser un mundo donde la cooperación, tal como hoy la entendemos, sea innecesaria.**

## LAS MODALIDADES DE LA COOPERACIÓN

En el momento de iniciar o participar en proyectos de Cooperación al Desarrollo, o desarrollar acciones de sensibilización, debemos de tener en cuenta las diferentes clasificaciones existentes según los criterios utilizados. Para ello podemos dividir en diferentes grupos.

### EL CARÁCTER DE LA AYUDA

Se determina por la situación en la que se produce o realiza dicha ayuda. De manera general se distingue entre:

- **Ayuda humanitaria y de emergencias.** Actuación ante una situación de emergencia que busca satisfacer las necesidades básicas en crisis humanitarias derivadas de conflictos armados, pandemias, catástrofes naturales...

La ayuda de emergencia consistente en la provisión gratuita de bienes y servicios esenciales para la supervivencia inmediata (agua, alimentos, abrigo, medicamentos y atenciones sanitarias), proporcionada con un carácter de urgencia a las víctimas de desastres desencadenados por catástrofes naturales o por conflictos armados o civiles, ayuda. Suele tener un marco temporal limitado, normalmente entre 6 y 12 meses.

Algunas agencias amplían su campo de acción, pues no sólo incluiría la ayuda de emergencia, sino otros proyectos u operaciones para población afectada, ya sea refugiada, desplazada..., que se podría enmarcar dentro de la ayuda humanitaria. Estas operaciones suelen iniciarse tras haberse realizado ayuda de emergencia durante 12 meses, con objeto de proporcionar asistencia a dichos grupos, quienes a veces la precisan durante un largo tiempo.

- **Cooperación al desarrollo.** La ayuda de cooperación al desarrollo propiamente dicha, está enfocado a impulsar e implementar proyectos comunitarios.

Los objetivos de esta ayuda pueden evolucionar y modificarse según vayan variando los objetivos, lo que a su vez condiciona las modalidades de cooperación. Determinar cuáles son esas prioridades y cómo se establecen es una de las cuestiones centrales.

Volvemos a reiterar que, en este caso, la Cooperación al Desarrollo se debe entender como un proceso compartido en el que el país o institución donante, de acuerdo con las colectividades o instituciones destinatarias, se ponen de acuerdo en los proyectos a desarrollar desde un plano de colaboración mutua y no entendido como un favor o donación que coloque al país o colectividad receptora en una situación de inferioridad.

Asimismo, y tal y como recoge el III Plan Director de la Cooperación Española 2009 –2012, la progresiva aceptación del enfoque del desarrollo humano ha abierto un nuevo debate sobre los objetivos de la Cooperación al Desarrollo.

En este sentido también queremos recoger el **objetivo general** del Plan Director de Cooperación al Desarrollo 2009- 2012 del Principado de Asturias:



Desarrollar una política de cooperación transformadora, coordinada y coherente, centrada en la erradicación de la pobreza, contribuyendo al desarrollo humano y sostenible de los pueblos empobrecidos de la tierra, desde un enfoque de derechos que promueva el empoderamiento y protagonismo de los sectores excluidos.

Otro elemento permanente que caracteriza a la ayuda de Cooperación al Desarrollo es **su gratuidad**.

En este sentido sólo se catalogará como cooperación al desarrollo aquellas transferencias que cumplan los siguientes requisitos:

- a. Que tengan como objetivo el desarrollo de otros países.
  - b. Que tengan carácter concesional. Es decir, la financiación pública no se califica siempre como AOD, ya que en principio no tiene por qué ser gratuita.
- **Sensibilización / educación para el desarrollo.** Son las acciones de sensibilización y educación tendentes a crear una conciencia solidaria.

Están considerados como un proceso muy necesario para la concienciación de las personas y su comprensión de las causas locales y globales de los problemas del desarrollo y las desigualdades Norte-Sur, estimulando su compromiso para la acción participativa y transformadora.

La educación para el desarrollo debe ser un proceso a medio o largo plazo que posibilite la capacitación, formación y puesta en marcha de estrategias de actuación con respecto a la realidad global por parte de las personas o grupos que participan en ella.

## DONANTE

Otra clasificación de las modalidades de Cooperación la puden determinar las características del donante. En este caso podríamos diferenciar entre:

- **Cooperación no-gubernamental.**

Estructurada en torno a las organizaciones no gubernamentales (ONG'S), que suelen ser entidades surgidas de la sociedad civil con objeto de generar un determinado impacto en la sociedad. Normalmente utilizamos también la denominación ONG de desarrollo (ONGD), puesto que su objetivo es desarrollar proyectos en el campo de la cooperación para el desarrollo o la educación para el desarrollo. Recientemente se ha extendido también la denominación *ONG humanitaria (ONGH)*, para referirse a las organizaciones centradas específicamente en la acción humanitaria.

Las ONG existen tanto en los países del Norte como en los del Sur, siendo muchas veces estas últimas las **contrapartes** que ejecutan sobre el terreno los proyectos promovidos por las primeras.

En comparación con las agencias gubernamentales de Cooperación, las ONGD suelen ofrecer ventajas asociadas a su autonomía institucional, su funcionamiento flexible y poco burocrático, su uso intensivo del trabajo voluntario y su amplio respaldo social.

- **La Cooperación gubernamental.** Como su mismo nombre indica, es la realizada desde instituciones públicas, que a su vez puede ser:

» *Bilateral*: los fondos de Cooperación al Desarrollo se canalizan directamente hacia los receptores, sean éstos los gobiernos de los países receptores u otras organizaciones.

» Dentro de este tipo de cooperación, podemos incluir la **cooperación descentralizada**, que en sentido estricto, consiste en la cooperación realizada por las administraciones subestatales (gobiernos autónomos, diputaciones, ayuntamientos...). En este caso se trata de un enfoque caracterizado por la descentralización de iniciativas y de la relación con el Sur, por la incorporación de una amplia gama de nuevos agentes de la sociedad civil, y por una mayor participación de actores de los países del Tercer Mundo en su propio desarrollo.

» *Cooperación multilateral* es aquella en la que los gobiernos remiten fondos a las organizaciones multilaterales (ONU, Banco Mundial, FMI, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), Organismos regionales...) para que éstas los utilicen en la financiación de sus propias actividades, de modo que la gestión queda en manos de las instituciones públicas internacionales y no de los gobiernos donantes.





# LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO A NIVEL MUNICIPAL EN ASTURIAS. ANÁLISIS 2005- 2009

## LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO DESDE LAS ENTIDADES LOCALES ASTURIANAS

En Asturias, como en otras Comunidades Autónomas, debemos de diferenciar entre los ayuntamientos de más población (Avilés, Gijón, Langreo, Mieres, Oviedo, Siero...) y ayuntamientos más pequeños.

Para los de mayor entidad del Principado de Asturias, los proyectos y actividades vinculadas a la Cooperación al Desarrollo no son una novedad y los llevan desarrollando desde hace muchos años. Tampoco lo es para muchos de los pequeños y medianos ayuntamientos, aunque a un nivel mucho más modesto.

No obstante, y pese a los años de crisis actuales, y con diferentes velocidades, la cooperación al desarrollo entendida de manera general, está adquiriendo una notable relevancia y, quizá lo más importante, está permitiendo establecer las condiciones necesarias para intervenir con



proyección de futuro. Quizás en un principio centrándose en actividades de sensibilización, pero no cabe duda de que se está sentando unas bases de reflexión, conocimiento de otras realidades y situaciones que, en un futuro, pueden cristalizar en proyectos de Cooperación con otros países y territorios.

En este sentido debe resaltarse la disposición de la mayoría de los concejos para acometer actuaciones “en general” de Cooperación al Desarrollo; una actitud que es fruto del espíritu cada día más solidario de su ciudadanía.

El diagnóstico realizado para la elaboración del primer Plan de Cooperación al Desarrollo de la F.A.C.C. ha identificado una serie de **motores** y **frenos** en lo referente a la cooperación al desarrollo a nivel municipal.

### MOTORES

Se han identificado los siguientes.

- **Hermanamientos o acuerdos entre municipios.** principal fórmula de Cooperación de las Corporaciones Locales asturianas con los pueblos del Sur, sobre todo con Cuba y los campamentos de población refugiada saharauí.
- **Apoyo a proyectos de Cooperación efectuados por ONGD.** A través de convocatorias o apoyos específicos, los Ayuntamientos, sobre todo del área central de Asturias, promueven iniciativas para la cobertura de las necesidades básicas (educación, salud, y agua-saneamiento) en países principalmente de América Latina y, en menor medida, del África subsahariana.
- **Ayuda Humanitaria. Ante emergencias** --como el tsunami que en 2004 devastó amplias zonas Indonesia, Sri Lanka, India y Tailandia--, se canalizan ayudas extraordinarias.

- **Sensibilización y Educación para el Desarrollo.** Colaborando con ONGD especializadas en promover la concienciación social en torno a la realidad de los países en vías de desarrollo.
- **Otras.** Apoyo a iniciativas como Operación Añoranza, vacaciones solidarias con niños y niñas saharauis o de Chernobil, mociones especiales o participación municipal en la comisión de Cooperación al Desarrollo de la FEMP. También el desarrollo de Consejos Municipales de Cooperación o de Participación Ciudadana ha facilitado la colaboración entre ONG'S locales, decisores políticos y personal técnico en entidades locales.
- **Reducida coordinación con otros agentes.** Entre los propios concejos asturianos, con el Gobierno de Asturias, el Gobierno de España, las ONGD, etc.
- **Cierta distancia en iniciativas con respecto a otros actores, sobre todo del tejido asociativo de la cooperación asturiana.** Destaca el papel de las ONGD asturianas con un trabajo activo desde hace años.

En este contexto se debería de afianzar el compromiso y las posibilidades de los municipios asturianos en el campo de la Cooperación desde tres perspectivas:

### FRENOS

1. **Coordinación de las administraciones locales asturianas entre sí y con otras administraciones** para obtener resultados conjuntos para potenciar la capacidad de Cooperación internacional.
  2. **Protagonismo en iniciativas de cooperación, adoptando un papel más activo y directo**, sin renunciar al movimiento ciudadano representado en las ONGD y otros agentes.
  3. **Concreción de prioridades y mecanismos comunes en cooperación** que permitan una adecuada gestión de recursos y el cumplimiento de objetivos encaminados a acercar los territorios donde se actúe a los índices establecidos por los Objetivos del Milenio.
- **Aportaciones e intervenciones todavía escasas en gran parte de los municipios.** Sólo aquellos municipios con mayor concentración de población y capacidad tienen partidas específicas en sus presupuestos destinadas a estos fines y apoyan de una manera significativa, bien directa o indirectamente, intervenciones en cooperación.
  - **Reducido personal especializado, tanto técnico como político.** Existe una relación directa entre el volumen de la inversión en Recursos Humanos en programas de Cooperación y importancia de esta área dentro del organigrama municipal.
  - **Mínima sistematización de políticas de Cooperación, con escasa planificación y compromisos concretos.** El interés no se encuentra ligado a procesos operativos.
  - **Dispersión y fragmentación de la ayuda.** Escasos criterios que optimicen los recursos en sectores y regiones concretas.

## INICIATIVAS DESARROLLADAS

En este contexto de crisis generalizada, es interesante desarrollar un repaso sobre las iniciativas desarrolladas en el campo genérico de la Cooperación al Desarrollo llevado a cabo desde el ámbito municipal.

Para ello, y ante la ausencia actual de una sistematización en la recogida de datos tanto por parte de la F.A.C.C. como de la Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo, se han utilizado los datos recogidos por la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) entre los años 2005- 2009. De esta manera se pretende unificar la fuente de información y los datos a utilizar, a pesar de conocer que esta información es incompleta porque nos consta que hay más entidades locales que desarrollan actividades de cooperación, sobre todo en el campo de la sensibilización que las que realmente lo declaran. Así, con aportación de datos, aparecen los siguientes Ayuntamientos:

Avilés	Gijón	Carreño
Castrillón	Corvera de Asturias	San Martín del Rey Aurelio
Laviana	Lena	Llanera
Oviedo	Ribadesella	Villaviciosa

No obstante no todos ellos han remitido todos los años la información, con lo que se producen algunas carencias en este sentido. Asimismo aparecen otros ayuntamientos (Sario, Grandas de Salime) que aparecen en el listado, aunque sin datos en los años consultados.

Señalar que otros ayuntamientos desarrollan actuaciones de cooperación, como ya hemos indicado, y que son conocidas: Grado, Llanes, Langreo, Siero, Valdés, Tineo, Navia, Mieres, Quirós...

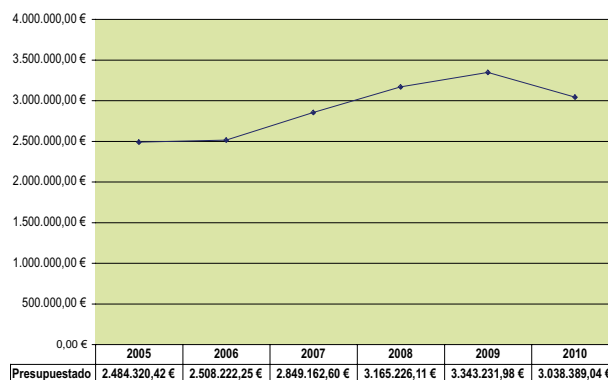
### DATOS GENERALES

Los datos utilizados son los disponibles en la dirección web <http://cooperacion.femp.es/>, correspondientes al periodo 2005- 2010.

En este periodo, por lo que respecta a la evolución de presupuesto comprometido, se observa un incremento del 22,30%, pasando de los 2.484.320,42 euros de 2005 a 3.038.389,04 euros en 2010. Además, este incremento se ha producido de forma gradual, e incluso iniciado el actual periodo de crisis, se ha observado un incremento entre 2008 y 2009 del 5,62%. La única reducción se ha producido en este último año. No obstante los presupuestos comprometidos se mantienen desde 2008 por encima de los tres millones de euros.

A pesar del descenso producido en este último año, y pendientes de los datos correspondientes a 2011, se observa que la solidaridad de las Entidades Locales asturianas, aunque ha sufrido un descenso en este último año, se mantiene en unos niveles aceptablemente elevados, siempre susceptibles de incrementarse sobre todo por la vía de que mas ayuntamientos desarrollen actuaciones y proyectos.

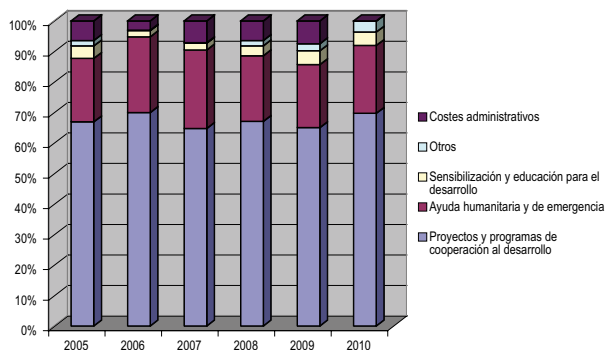
**Evolución presupuestos municipales comprometidos para Cooperación**



Fuente FEMP. Elaboración propia

El presupuesto de este periodo asciende a mas de 17 millones de euros, en concreto 17.388.552,39 euros.

### Evolución distribución presupuestos según tipo de gasto



Fuente FEMP. Elaboración propia

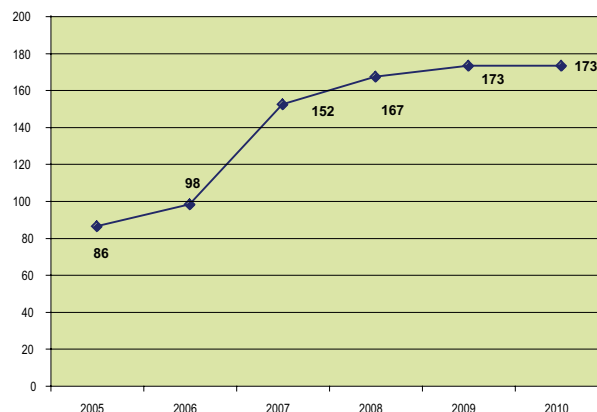
Otro de los aspectos que se han analizado es la distribución de los presupuestos según tipo de proyectos. En este caso se observa una distribución porcentual que se mantiene entre el 65 y 70% de los presupuestos para “Proyectos y programas de cooperación al desarrollo”, muchos de ellos no a través de la modalidad de Cooperación Directa sino a través de subvenciones, convenios con ONG’D... Es en los ayuntamientos más grandes de la región (Gijón, Oviedo, Castrillón, Avilés...) en donde se abren convocatorias de subvenciones. Señalar que, en el año 2010, se ha reducido el concepto “costes administrativos” sensiblemente, incrementándose sin embargo el de “otros”. Quizás sea debido a un error de codificación o a una modificación en la conceptualización de dichos costes.

El siguiente gran grupo de ayudas se refiere a la Ayuda Humanitaria y de Emergencia. En este caso oscila entre el 20 y 25%, produciéndose el mayor porcentaje en 2007 (25,71%).

Los siguientes grupos son bastante minoritarios. No obstante, y tras un descenso en 2006 y 2007, parece que se

observa un cierto incremento en los presupuestos destinados a Sensibilización y Educación para el Desarrollo (está ya cercano al 5%), así como también el apartado de Costes Administrativos, que está en torno al 7,5%, pese al descenso, ya comentado, del año 2010.

### Evolución en el número de proyectos de Cooperación municipales



Fuente FEMP. Elaboración propia

Sin embargo, uno de los incrementos más espectaculares tiene que ver con el número de proyectos desarrollados en este quinquenio. En total se computan 849 proyectos, pero lo más significativo es que su número anual se multiplica por más de dos. Así, en 2005 se desarrollaron 86 proyectos y, en 2010, 173. Parece que se consolida anualmente el desarrollo de más de 150 proyectos y, a su vez, en más de 30 países.

No obstante estos datos pueden tener una doble lectura que podría ser objeto de un estudio más detallado. Esta doble visión tiene que ver con una mayor eficiencia en el uso de los recursos que permiten, con presupuestos un poco más elevados desarrollar un mayor número de proyectos o, por el contrario, una explicación relacionada con una mayor dispersión de recursos en proyectos que no es garantía de mayor eficacia.

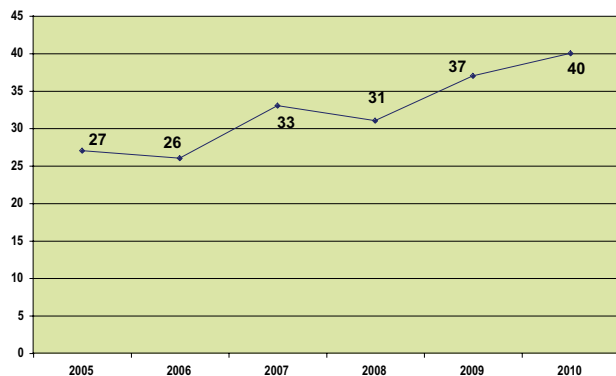
Realizando una división entre presupuestos y número de proyectos, pasamos de un coste por proyecto en 2005 de 29.268,78 euros a los 17.783,24 euros por proyecto en 2010, esto es, un tercio menos el coste individual por proyecto.

Finalmente, otro aspecto de los proyectos que se ha estudiado es el número de países en los que se han desarrollado proyectos, así como su distribución porcentual a lo largo del periodo analizado.

En la tabla siguiente observamos la evolución seguida. Si bien hay descensos interanuales, parece que el número de países en los que los concejos asturianos colaboran en el desarrollo de proyectos de cooperación se está estabilizando en un número mayor de 30.

Hay que tener en cuenta que también se incluyen de manera genérica tanto Europa como Países en Vías de Desarrollo, sobre todo cuando se tratan de proyectos o acciones de sensibilización, con lo que es posible que el número de países sea incluso mayor.

**Evolución en el número de países con proyectos municipales**



Fuente FEMP. Elaboración propia

No obstante hemos de destacar que se han desarrollado proyectos en prácticamente todos los continentes. Sin embargo, el mayor porcentaje de proyectos desarrollados en el periodo analizado (2005- 2010) se corresponden a los llevados a cabo con la Población Saharaui, en donde se han realizado 129 proyectos (el 19,49% del total) y en Cuba, 86 proyectos (el 12,99%).

Otros países en los que también, porcentualmente, se han desarrollado bastantes proyectos son en El Salvador (7,85%), Guatemala (6,50%), Europa (5,44%), Países en vías de desarrollo no especificados (9,06%), Nicaragua (6,80%) y Perú (8,61%).

A más distancia países como Argentina, Benin, Brasil, Colombia, Honduras, México, Territorios Palestinos, Paraguay, República Dominicana...

En la tabla siguiente se facilita la relación de proyectos desarrollados en los diferentes países en los años de referencia.

Otros países en los que también, porcentualmente, se han desarrollado bastantes proyectos son en El Salvador (7,85%), Guatemala (6,50%), Europa (5,44%), Países en vías de desarrollo no especificados (9,06%), Nicaragua (6,80%) y Perú (8,61%).

A más distancia países como Argentina, Benin, Brasil, Colombia, Honduras, México, Territorios Palestinos, Paraguay, República Dominicana...

En la tabla siguiente se facilita la relación de proyectos desarrollados en los diferentes países en los años de referencia.

	2005		2006		2007		2008		2009		2010		Total 2005- 10	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
<b>África</b>											2	1,16%	2	0,30%
<b>América</b>		0,00%		0,00%	1	0,66%		0,00%		0,00%	1	0,58%	2	0,30%
<b>América del norte, central y caribe</b>		0,00%	1	1,02%		0,00%	1	0,60%		0,00%		0,00%	2	0,30%
<b>Angola</b>		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,63%	1	0,58%	2	0,30%
<b>Argentina</b>	2	2,33%	2	2,04%	4	2,63%		0,00%	3	1,89%	2	1,16%	13	1,96%
<b>Benin</b>	1	1,16%	1	1,02%	2	1,32%	3	1,80%	3	1,89%	2	1,16%	12	1,81%
<b>Bolivia</b>	1	1,16%	1	1,02%	2	1,32%	2	1,20%		0,00%	7	4,05%	13	1,96%
<b>Bosnia y herzegovina</b>		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,60%		0,00%		0,00%	1	0,15%
<b>Brasil</b>	2	2,33%	2	2,04%	4	2,63%	1	0,60%	5	3,14%	3	1,73%	17	2,57%
<b>Burkina faso</b>		0,00%	1	1,02%		0,00%	1	0,60%	4	2,52%	2	1,16%	8	1,21%
<b>Camboya</b>	1	1,16%	2	2,04%	2	1,32%	1	0,60%	3	1,89%	3	1,73%	12	1,81%
<b>Camerún</b>	2	2,33%	2	2,04%	2	1,32%		0,00%	1	0,63%		0,00%	7	1,06%
<b>China</b>		0,00%		0,00%	1	0,66%		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,15%
<b>Colombia</b>	2	2,33%		0,00%	7	4,61%	9	5,39%	4	2,52%	8	4,62%	30	4,53%
<b>Costa de marfil</b>		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	2	1,26%	1	0,58%	3	0,45%
<b>Cuba</b>	9	10,47%	13	13,27%	15	9,87%	22	13,17%	15	9,43%	12	6,94%	86	12,99%
<b>Ecuador</b>	3	3,49%	3	3,06%	4	2,63%	5	2,99%	4	2,52%	3	1,73%	22	3,32%
<b>El salvador</b>	7	8,14%	6	6,12%	9	5,92%	10	5,99%	9	5,66%	11	6,36%	52	7,85%
<b>Etiopía</b>		0,00%		0,00%	1	0,66%		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,15%
<b>Europa</b>	6	6,98%	15	15,31%	14	9,21%		0,00%	1	0,63%		0,00%	36	5,44%
<b>Gambia</b>		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,60%	1	0,63%	1	0,58%	3	0,45%
<b>Ghana</b>											1	0,58%	1	0,15%
<b>Guatemala</b>	4	4,65%	6	6,12%	6	3,95%	9	5,39%	9	5,66%	9	5,20%	43	6,50%
<b>Guinea Ecuatorial</b>											1	0,58%	1	0,15%
<b>Haití</b>		0,00%		0,00%	1	0,66%	2	1,20%	1	0,63%	7	4,05%	11	1,66%
<b>Honduras</b>	3	3,49%	4	4,08%	5	3,29%	7	4,19%	5	3,14%	4	2,31%	28	4,23%
<b>India</b>	1	1,16%	1	1,02%	1	0,66%	3	1,80%	2	1,26%	1	0,58%	9	1,36%
<b>Indonesia</b>	2	2,33%	1	1,02%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	3	0,45%
<b>Líbano</b>		0,00%	1	1,02%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,15%
<b>Liberia</b>		0,00%		0,00%	1	0,66%		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,15%

	2005		2006		2007		2008		2009		2010		Total 2005- 10	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Madagascar											1	0,58%	1	0,15%
Mali	1	1,16%		0,00%		0,00%		0,00%	2	1,26%	1	0,58%	4	0,60%
Malawi		0,00%		0,00%							1	0,58%	1	0,15%
Mauritania											1	0,58%	1	0,15%
México	2	2,33%	2	2,04%	4	2,63%	3	1,80%	5	3,14%	2	1,16%	18	2,72%
Mozambique	1	1,16%		0,00%	1	0,66%	2	1,20%	2	1,26%		0,00%	6	0,91%
Myanmar		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,60%		0,00%		0,00%	1	0,15%
Nicaragua	4	4,65%	6	6,12%	5	3,29%	8	4,79%	10	6,29%	12	6,94%	45	6,80%
Niger		0,00%	1	1,02%	1	0,66%		0,00%		0,00%		0,00%	2	0,30%
Países en vías de desarrollo, no especificados	1	1,16%	1	1,02%		0,00%	21	12,57%	21	13,21%	16	9,25%	60	9,06%
Pakistán	1	1,16%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,58%	2	0,30%
Palestinos, territorios	3	3,49%	3	3,06%	2	1,32%	5	2,99%	1	0,63%	6	3,47%	20	3,02%
Panamá		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,63%	1	0,58%	2	0,30%
Paraguay	1	1,16%		0,00%	3	1,97%	2	1,20%	4	2,52%	5	2,89%	15	2,27%
Perú	5	5,81%	6	6,12%	14	9,21%	12	7,19%	10	6,29%	10	5,78%	57	8,61%
República Democrática del Congo		0,00%		0,00%	2	1,32%		0,00%	2	1,26%		0,00%	4	0,60%
República Dominicana	1	1,16%	2	2,04%	6	3,95%	4	2,40%	2	1,26%	3	1,73%	18	2,72%
Saharai, población	17	19,77%	14	14,29%	28	18,42%	26	15,57%	19	11,95%	25	14,45%	129	19,49%
Santo Tomé y Príncipe		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,63%	1	0,58%	2	0,30%
Senegal		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,63%	3	1,73%	4	0,60%
Serbia y montenegro		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,60%		0,00%		0,00%	1	0,15%
Sierra leona		0,00%		0,00%	1	0,66%	1	0,60%	1	0,63%	1	0,58%	4	0,60%
Sri Lanka	3	3,49%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	3	0,45%
Sudán		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,63%	1	0,58%	2	0,30%
Tanzania		0,00%		0,00%	1	0,66%		0,00%	1	0,63%	1	0,58%	3	0,45%
Togo		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,60%		0,00%		0,00%	1	0,15%
Túnez		0,00%		0,00%	1	0,66%	1	0,60%	1	0,63%		0,00%	3	0,45%
Uruguay		0,00%		0,00%		0,00%	1	0,60%	1	0,63%		0,00%	2	0,30%
Venezuela		0,00%	1	1,02%	1	0,66%		0,00%		0,00%	1	0,58%	3	0,45%
<b>Total proyectos por años</b>	<b>86</b>		<b>98</b>		<b>152</b>		<b>167</b>		<b>173</b>		<b>173</b>		<b>849</b>	
<b>Países por años</b>	<b>27</b>		<b>26</b>		<b>33</b>		<b>31</b>		<b>37</b>		<b>40</b>			

## Proyectos de Cooperación al Desarrollo de los Ayuntamientos asturianos en el mundo





# ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO

## OBJETIVO

El objetivo de los siguientes apartados es que, sin ser una guía metodológica exhaustiva, permita a las entidades locales y otras entidades públicas y privadas, poder plantearse tanto la elaboración de proyectos de Cooperación al Desarrollo como utilizar de referencia los diferentes apartados para la evaluación o consideración de proyectos presentados por otros colectivos o entidades públicas y privadas.

En el caso concreto de los proyectos de desarrollo y más específicamente de aquellos que cuentan con cooperación externa, existe un gran acuerdo entre los diversos organismos y agencias sobre la lógica del ciclo del proyecto, pero sin embargo, existen diferentes visiones sobre las fases que componen ese ciclo y sobre sus relaciones. Es decir, la llamada Gestión del Ciclo del proyecto (GCP) es comúnmente aceptada en el ámbito del desarrollo y podemos señalar las siguientes fases:

- » Identificación.
- » Formulación.
- » Ejecución y Seguimiento.
- » Justificación.
- » Evaluación y Valoración.

En las diferentes partes se ha seguido la herramienta metodológica de mayor uso en diseño, ejecución y evaluación de Proyectos de desarrollo: el Enfoque del Marco Lógico (EML).

La experiencia nacional e internacional de los últimos 50 años ha demostrado de modo fehaciente tanto la validez del enfoque del proyecto para la promoción del desarrollo,

como la utilidad del enfoque del marco lógico en la gestión del ciclo de los proyectos, en particular para el diseño de los mismos.

La versatilidad de esta herramienta es lo que puede ser más interesante, ya que es susceptible de ser aplicado a una variedad de situaciones: diseño de planes estratégicos y programas de desarrollo, diseño de estructuras organizacionales, articulación de los distintos niveles de planificación dentro de una institución o articulación de la actuación de las distintas entidades de un sector de la administración pública, consorcio, ONGD, etc.

De esta manera cumplimos uno de los objetivos al desarrollar esta Guía, que es su posibilidad de aplicación, tanto en entidades públicas como privadas y a diferentes situaciones.

Finalmente queremos señalar que, en el caso del Principado de Asturias y para la elaboración de proyectos, se debe de tener en cuenta tanto el Plan Director 2009-2012 de la Cooperación Asturiana, así como las diferentes estrategias que se han elaborado en diferentes ponencias técnicas y aprobadas por el Consejo Asturiano de Cooperación al Desarrollo, como:

- Estrategia Asturiana de Derechos Humanos.
- Estrategia Asturiana de Género
- Código ético de conducta de la Cooperación Asturiana al Desarrollo
- Estrategia Asturiana con los pueblos indígenas para la Cooperación al Desarrollo (EAPI).



## IDENTIFICACIÓN

### INTRODUCCIÓN

Estamos hablando de “proyectos” en general. El proyecto se entiende como la unidad básica mínima de trabajo en cooperación al desarrollo.

Se ha generalizado el concepto de proyecto, que hasta una simple intervención o “ayuda” se interpreta como proyecto.

Un proyecto debería estar inserto en una planificación o Plan de Actuación más amplio, con objetivos, alcanzables y medibles, fuentes de verificación... Muchas veces se confunde un proyecto o actividad con un Plan de Actuación.

Debemos de recordar que, en general, planificar es seleccionar, ordenar y diseñar las acciones, proyectos, que deben realizarse para el logro de determinados propósitos procurando una utilización racional de los recursos disponibles.

Por las propias características de esta Guía hemos optado más por facilitar las herramientas para la elaboración de **proyectos** que puedan insertarse en la planificación general de las entidades destinatarias.

En general, en planificación, se podría establecer la siguiente jerarquía:

*Plan:* Sería el marco de referencia que se basa en los objetivos generales y el presupuesto total disponible e incluye todos los programas y proyectos que harán posible la consecución de los fines prefijados.

*Programa:* Es el conjunto de proyectos relacionados y coordinados entre si a partir de la consecución de un objetivo parcial o sectorial del plan.

*Proyecto:* Es el conjunto de actividades organizadas en base a la consecución de un objetivo específico, que forma parte del programa.

*Actividad:* Es la unidad de planificación mínima, con el máximo grado de concreción y especificidad, teniendo como referencia un proyecto.

Por lo tanto cuando elaboremos un proyecto, o lo evaluemos, deberemos de valorar al menos si se inserta en un plan de actuación o programa más amplio. Por ejemplo, la recuperación de un edificio se debería de insertar en un programa de puesta en valor del mismo, gestión e inserción en un programa de atención a la ciudadanía.

Los proyectos, por lo tanto, no deben de ser unidades aisladas. En ocasiones puede suceder que, de manera involuntaria, se desarrollan proyectos insertándolos en programas o líneas de actuación a posteriori.

La idea que se debe de superar es considerar el proyecto como un proceso “cerrado” donde, una vez identificado el objetivo que se pretendía alcanzar, lo único que cabía hacer era poner en marcha los recursos materiales y humanos destinados a la consecución de tal fin.

Se debe de avanzar hacia la mejora de este mismo proceso, añadiendo otras fases intermedias y finales, adquiriendo el proyecto un carácter cíclico, dando paso cada fase a la siguiente, como se describió en la introducción.

En la etapa de identificación se ponen las bases del proyecto, definiendo cuál es el problema concreto que se quiere resolver, a quienes afecta y cuál es la nueva situación a alcanzar (objetivo) con nuestra actuación.

En esta fase de **identificación** debemos de responder a las siguientes cuestiones:

- » ¿Para qué?: Que está pasando que requiere nuestra acción, a quien le está pasando y cuales parecen ser las razones y de que manera queremos paliar o solucionar la situación detectada.
- » ¿Quién? En esta cuestión deberemos de identificar tanto a los colectivos destinatarios de nuestro proyecto, como a personas o colectivos implicados, desde líderes de la comunidad, cooperantes, expertos, contrapartes...
- » ¿Con qué? Las herramientas con la que vamos a diseñar el proyecto o la ejecución. Para ello se pueden desarrollar análisis de vulnerabilidad, de capacidad, análisis de la participación, árbol de problemas, árbol de objetivos, análisis de alternativas...
- » ¿Qué? Todo esto finaliza con la elaboración de una ficha de identificación en donde recogeremos todos estos aspectos y será el inicio de reflexión sobre nuestro proyecto.

Con anterioridad a analizar la participación, y como se expresó en los capítulos anteriores, es importante detenerse en que se prioriza: la identificación de las personas beneficiarias o los problemas.

Es decir, que se prioriza, los problemas o las **personas**. Este es un debate bastante intenso en la actualidad y tampoco esta Guía tiene por objeto profundizar en cuestiones en exceso teóricas.

No obstante podemos recordar que el III Plan Director de la Cooperación Española es reflejo de la consolidación de las nuevas bases para una política común y compartida de **desarrollo humano**, con un enfoque que sitúa a las personas primero, en el centro de la toma de decisiones. Partiendo de este criterio podemos inferir que el análisis de la participación debe ser el paso inicial del proceso de planificación, aunque otros autores consideran que lo primero es identificar “el problema”.

Sin embargo, y ateniéndonos al III Plan Director y al propio Plan Director de la Cooperación Asturiana que recoge como una de sus prioridades transversales el desarrollo humano, como se recoge en el siguiente texto del documento del Plan Director de la Cooperación Asturiana:

*“Tradicionalmente, el desarrollo había sido medido en términos de industrialización, de avances tecnológicos o, sobre todo, como incremento del producto nacional bruto. Esta concepción estrecha de desarrollo entró en crisis hace ya varias décadas. Desde entonces, se han ensayado otros enfoques como el que vincula el desarrollo a la creación de empleo o a la satisfacción de necesidades básicas, tales como el alimento, la vivienda, la salud y la educación. Amartya Sen, economista indio, fue más allá del concepto de necesidades básicas y estableció las bases del paradigma que hoy conocemos como Desarrollo Humano, que posteriormente se ha ido popularizando entre la mayoría de las agencias de desarrollo, comenzando por las Naciones Unidas. De acuerdo a Sen, **ya no se trata de preguntarse cuánto gana una nación, sino cómo está su gente.**”*

## LA PARTICIPACIÓN

Los problemas no existen al margen de las personas concretas que los padecen y que si no se logra establecer una vinculación clara y directa entre esas personas y aquellos problemas, la posibilidad de plantear proyectos que no modifiquen la situación de las personas se incrementa de manera muy notable. Cuando no existe relación entre lo que los proyectos pretenden lograr y las personas cuya situación afirman querer mejorar se produce una contradicción difícil de explicar.

Por lo tanto, al poner a las personas en el centro de la toma de decisiones se puede inferir que la determinación de los colectivos beneficiarios de nuestro proyecto debería ser la base del mismo.

La elección del colectivo destinatario, no puede predefinirse. En el caso de los ayuntamientos se puede hablar de proyectos destinados a mejorar la gobernanza, o el desarrollo local..., pero siempre dependerá de los objetivos del propio ayuntamiento. El mismo caso tendremos en propuestas de ONG'S u otras entidades. En muchos casos, por sus propias características, tienen prefijados los colectivos con los que trabajan (mujeres, infancia, poblaciones indígenas...). La casuística puede ser muy extensa en este sentido.

En cualquier caso, y teniendo como objetivo el tratar de beneficiar al mayor número posible de personas, a la hora de diseñar – o evaluar- un proyecto, podríamos realizarnos las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son colectivos que presentan una situación más grave de necesidades o carencias?
- ¿Cuales muestran mayores oportunidades de involucrarse en un proceso de desarrollo?
- ¿Qué conflictos pueden preverse al apoyar a determinados colectivos?



No obstante hay que tener en cuenta que la primera y segunda pregunta presentan ciertas contradicciones, puesto que en muchas ocasiones los grupos más necesitados no son los que poseen unas mayores oportunidades de desarrollo. Habrá que valorar y ponderar en su caso, las necesidades de los colectivos pero, también, sus capacidades para formar parte activa de un proceso de desarrollo porque presentan algún tipo de fortalezas u oportunidades.

La valoración de los posibles conflictos vendrá derivada de posibles opositores a la puesta en marcha de un proyecto.

Hemos establecido la importancia de dar prioridad en la identificación a las personas, así como la necesidad de definir claramente a los beneficiarios de nuestra intervención.

A continuación debemos de continuar con el **análisis de la participación** reuniendo información sobre la realidad social en la que la intervención pretende incidir y seleccionar, de manera todavía provisional, a los colectivos o instituciones que, por su situación específica, deberían convertirse en beneficiarios del futuro proyecto.

Para ello es necesario realizar una descripción del conjunto de los agentes sociales que forman parte de la misma, poniendo de manifiesto sus problemas específicos, sus intereses y las relaciones que tienen establecidas entre sí.

No obstante debemos de tener en cuenta que la descripción no es para aumentar nuestros conocimientos, sino para definir una acción transformadora. Por ello no estamos hablando de una “investigación científica”, sino de adquirir los elementos imprescindibles para preparar un proyecto de desarrollo. Tampoco podemos quedarnos en datos generales del país o en estudios históricos; sino centrarnos en el territorio en el cual vamos a desarrollar nuestro proyecto.

Se trata de acotar lo más posible, los objetivos del proyecto, así como los destinatarios. Muchas veces se generaliza (las mujeres, los campesinos...) y se debería de centrar (mujeres en riesgo de exclusión social, mujeres jóvenes entre 15- 30 años...). Es importante acercarse lo máximo posible a la comunidad. El conocimiento de una comunidad es fundamental para llevar a cabo una intervención de cualquier tipo. Para ello se deben de analizar una serie de elementos que, dependiendo de nuestros intereses, accesibilidad de la información..., podrán centrarse en unos más que en otros. Elementos a tener en cuenta para definir y conocer la realidad de la comunidad:

- » Medio físico.
- » Población y demografía.
- » Educación.
- » Salud.
- » Organización Social.
- » Infraestructuras y equipamientos (comunicación, sanitarios, educacionales, vivienda...).
- » Actividad económica y productiva.
- » Otras.

Para la recogida de la información, además de fuentes oficiales, es aconsejable utilizar técnicas de participación que complementen los datos estadísticos con la percepción de la comunidad acerca de su entorno. Hay que tener en cuenta que puede pasar que para algunos aspectos no se dispongan de datos desagregados a nivel de la comunidad con la que se quiere trabajar.

La determinación del o de los colectivos beneficiarios constituye el propósito esencial del análisis de la participación y debe justificarse de la manera más convincente, pues constituye uno de los elementos centrales de cualquier proyecto de desarrollo.

Podemos resumir todo lo dicho anteriormente señalando que el análisis de la participación se propone:

- Presentar un panorama lo más completo posible de todas las personas, grupos, organizaciones, instituciones, autoridades, etc., que van a verse afectados de alguna manera por el proyecto de desarrollo que se está comenzando a preparar
- Esbozar un diagnóstico de las relaciones sociales (conflictos, principales problemas, alianzas....) entre las personas y grupos que forman parte de la realidad sobre la que se pretende intervenir.
- Cada uno de los grupos e instituciones debe ser identificado con sus intereses y expectativas, determinando las relaciones existentes entre los diferentes colectivos.
- Determinar dentro de la realidad analizada quien o quienes deberían convertirse en los beneficiarios principales del futuro proyecto de desarrollo.

En resumen, el análisis de participación se utiliza con dos propósitos esenciales. Éstos son:

- Tener una visión sintética y comprensiva de la realidad.
- Precisar a quien queremos mejorar, lo que supone la adopción de un punto de vista particular.

El modelo más clásico y sencillo de los participantes es el presentado en los manuales de la Agencia de Cooperación

Alemana (GTZ) basado en cuatro categorías esenciales, que se recogen en la tabla siguiente:

PARTICIPANTES	
Beneficiarios/ as directos/ as	Beneficiarios/ as indirectos/ as
NO PARTICIPANTES	
Neutrales Excluidos	Oponentes Perjudicados/ as

Los proyectos siempre tienen un colectivo específico de personas beneficiarias, cuya situación concreta se espera mejorar, que son los beneficiarios directos.

Estas personas constituyen la base y otorgan la óptica particular desde la que se preparan y ejecutan todas las acciones concretas que forman un proyecto de desarrollo.

Lo que se trata es de situar al resto de colectivos o personas a los que va a afectar el proyecto de desarrollo. Así se distingue a:

- Los **“beneficiarios indirectos”**: grupos o instituciones que, de alguna manera, recibirán algún tipo de beneficio por parte de la intervención, aunque no constituyan una prioridad para ésta.
- Los **“excluidos”** (o **“neutrales”**): colectivos presentes en el área de intervención sobre los que el proyecto apenas va a tener incidencia.
- Los **“perjudicados”** u **“opponentes potenciales”**. Todos aquellos que pueden verse afectados de manera negativa por la intervención que se está preparando y cuyas reacciones pueden constituir potenciales riesgos para el éxito de la misma.

Independientemente de los procedimientos para la realización del análisis de participación, existen unas **etapas básicas** que resumen este apartado del análisis de la participación:

1. El primer paso es **identificar a todos los agentes sociales**, sean éstos grupos, instituciones, autoridades, etc. que se encuentren presentes en el área de intervención y que muestren problemas e intereses significativos. No existen unos criterios únicos a la hora de efectuar esa primera identificación. Tan sólo puede señalarse que es fundamental efectuar esta tarea (y las que se describen a continuación) trabajando conjuntamente con los propios implicados y respetando sus propios puntos de vista.
2. **Analizar** si estos colectivos forman cuerpos coherentes o pueden ser divididos en otras unidades menores que presentan particularidades específicas. Esto resulta especialmente pertinente cuando se definen como población beneficiaria a algunas categorías sumamente amplias como “campesinos”, “mujeres”, “indígenas”, etc. Una imprecisa identificación de los destinatarios dificulta la correcta definición de sus problemas y termina provocando, muy a menudo, que finalmente se apropie de los beneficios generados por la intervención algún segmento específico de ese gran universo al que se pretendía mejorar.  
  
En este sentido, hay que tener mucho cuidado cuando se define a toda una comunidad como la beneficiaria de una intervención de desarrollo. Hay que tener en cuenta que normalmente las comunidades no forman conjuntos tan homogéneos como un análisis superficial nos hace suponer.
3. A continuación, **analizar la situación relativa de cada uno de los agentes identificados**. Los criterios para la





realización de esos análisis dependen de cada institución y de cada circunstancia. Lo que se pretende es conocer la situación específica de cada uno de los grupos y entidades identificados, sus principales problemas e intereses, las relaciones que tienen establecidas entre sí y la importancia que cada colectivo tiene para los gestores de la futura intervención de desarrollo.

Una vez determinadas las principales características de todos estos implicados, se trata de escoger o **seleccionar** al o a **los colectivos beneficiarios** y de situar al resto de los agentes analizados de una manera provisional en las categorías anteriormente propuestas, en función del análisis realizado.

Hay que asumir que esta primera clasificación es inevitablemente provisional y que deberá ser revisada y matizada en fases posteriores del proceso de preparación del proyecto. En cualquier caso, parece evidente que si en ese proceso terminamos “perdiendo” a nuestros beneficiarios iniciales (circunstancia más común de lo que en principio podría pensarse), deberíamos replantearnos muy seriamente el significado del proyecto que estamos poniendo en marcha.

La determinación de los beneficiarios constituye la base sobre la que se construye todo el edificio completo del proyecto y esa determinación previa no debería sufrir modificaciones. Si a mitad del camino de la planificación comprobamos que con la intervención que estamos diseñando los beneficiarios directos se encuentran en proceso de dejar de serlo, la recomendación inmediata debe ser la de abandonar ese proyecto y crear una nueva propuesta.

Como resumen del análisis de participación tenemos que señalar que debe servirnos para obtener un conocimiento de la realidad sobre la que se pretende intervenir, de los diferentes agentes sociales que la componen, de sus problemas e intereses y de las relaciones que mantienen entre sí. Este

diagnóstico tiene que ser rápido y sencillo, puesto que no debe de servir para aumentar nuestros conocimientos, sino para actuar en una realidad concreta.

En esta fase se define lo más concretamente posible el colectivo o a los colectivos que van a convertirse en beneficiarios del futuro proyecto de desarrollo y se analizan los efectos que esa decisión puede tener sobre el resto de los agentes identificados. Esa elección no puede justificarse a criterios puramente técnicos.

Los procedimientos utilizados para ordenar y clasificar a los grupos e instituciones identificados y para facilitar esa toma de decisiones son variados. Entre ellos destacan:

- El análisis de vulnerabilidad y capacidad
- El stakeholder analysis (análisis de implicados)

### **ANÁLISIS DE PROBLEMAS, OBJETIVOS Y ALTERNATIVAS**

Una vez finalizado el paso de “identificación”, tanto de colectivos, entidades, asociaciones... implicadas, pasaríamos al análisis de problemas, objetivos y alternativas posibles.

Con el análisis de los problemas se identificarán las situaciones negativas que afectan a los colectivos sobre los que se actuará. A partir de este análisis los problemas se “transforman” en objetivos de desarrollo. Una técnica muy utilizada es la elaboración del **árbol de objetivos**, que resulta una especie de “copia en positivo” del árbol de problemas.

Finalmente pasaríamos al análisis de las alternativas, determinando dentro del árbol de objetivos qué opción u opciones pueden ser llevadas a cabo con más posibilidades de éxito o resultan prioritarias, a partir de las conclusiones obtenidas en el anterior análisis de los objetivos.

No existe un procedimiento único que sea válido en todas las circunstancias. La transparencia a la hora de tomar las decisiones, la negociación y la búsqueda del consenso entre todas las partes implicadas aparecen como elementos importantes a la hora de realizar una elección correcta, aunque, evidentemente, no son suficientes para garantizarla. Lo normal es que el análisis de alternativas utilice alguna herramienta de decisión multicriterio que puede ser simplemente cualitativa, aunque también puede incluir valoraciones cuantitativas.

### **ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS**

Se trata de trabajar la información disponible sobre una realidad concreta, no en función de los agentes sociales que la componen como se hizo en el paso anterior, sino atendiendo a los problemas detectados o, mejor dicho, poniendo el punto de atención sobre un problema concreto que consideramos central, dentro de toda la información recopilada.

Debemos determinar las relaciones entre el problema principal seleccionado y el resto, estableciendo las causas que lo provocan y los efectos inducidos a su vez por éste para terminar dibujando un esquema de esas relaciones causales que es lo que llamamos un “árbol de problemas”.

El árbol de problemas es el documento más característico del Enfoque de Marco Lógico (EML) durante la fase de la identificación y las conclusiones que de él se derivan van a tener una gran importancia en los pasos siguientes.

Se pretende ofrecer una visión parcial de la realidad estructurada en torno a los problemas que padece un colectivo o colectivos de personas concretos, estableciendo las relaciones de causalidad que se establecen entre esos problemas. Se conseguirá también establecer una jerarquía entre los distintos problemas identificados y se ofrece una información elemental para la preparación de una posible intervención. La lógica causal constituye, pues, la base sobre la que

se construye el árbol de problemas. De todas formas, hay que recordar que no se trata (al menos no sólo) de analizar la realidad, sino de establecer las bases de una intervención operativa y, para eso, el árbol de problemas resulta una herramienta sumamente útil.

El análisis de problemas ha de:

1. Complementar el anterior análisis de la participación y se basa en las conclusiones derivadas de aquel. En la realidad, tienen a ser dos pasos simultáneos.
2. Realizarse de manera participativa con los futuros beneficiarios de la intervención de desarrollo.
3. Ofrecer la elaboración de un árbol en el que se determinen las relaciones causales entre los problemas en función de un problema que se considera central o focal.

La pregunta clave que nos tenemos que hacer es **¿por qué?** para establecer una relación causa-efecto.

Una primera dificultad que nos podemos encontrar es lo que debe ser considerado como problema.

Los problemas deben enunciarse de la manera más precisa posible, evitando las generalizaciones o proposiciones ambiguas. Por ejemplo, puede haber un “problema de abastecimiento”, pero este puede ser de agua, combustibles, alimentos...

Asimismo, los problemas deben ser situaciones negativas existentes en el momento y sobre los que es necesario actuar. Siguiendo el ejemplo anterior el problema no es la falta de combustible, sino que la gente no puede utilizar los vehículos.

Finalmente, a la hora de identificar los problemas, debemos de tener en cuenta que las personas percibimos de manera

diferente lo que es un problema, en función de nuestros conocimientos o situaciones personales, creencias... y de las teorías que nos permiten interpretar la realidad que nos rodea. Puede ocurrir que los beneficiarios no planteen los mismos problemas que para los técnicos resultan evidentes.

Por lo tanto cada proyecto que elaboremos o evaluemos seguramente presente particularidades que lo convierten en único.

1. El análisis de los problemas se realiza, como regla general, con los beneficiarios.
2. Esencialmente, hay dos posibilidades a la hora de comenzar a elaborar el árbol de problemas. La primera cuando el problema central o focal viene ya determinado (elevada mortalidad, elevado fracaso escolar...). En otras ocasiones, no existe ese tipo de certidumbres y es preciso comenzar la identificación de una manera “más abierta”.
3. Identificar los problemas existentes huyendo de enunciados generalistas y confusos.
4. Dentro de los problemas identificados es preciso definir cuál es el que el grupo considera que puede ser considerado como el problema “central” o “focal”.
5. Una vez determinado el problema central (si surgen dificultades a la hora de establecer un consenso sobre esta cuestión, puede trabajarse con dos problemas centrales), se trata de indagar acerca de las causas que provocan ese problema, preguntándose el **¿por qué?** se produce esa situación.
6. A continuación, es necesario avanzar hacia abajo preguntándose por las causas de las causas.
7. Concluido el análisis de las causas, se trata de establecer los efectos provocados por el problema central.
8. Una vez reunida la máxima información posible, es conveniente volver a comprobar las relaciones causales.

## EL ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Los objetivos señalan la situación que se pretende alcanzar una vez que se superen los problemas detectados en el paso anterior.

Lo más sencillo es, a partir de los problemas, proponer soluciones que pasan a ser interpretadas como objetivos de desarrollo.

En la elaboración del árbol de problemas, en el cual ha participado en la medida de lo posible los colectivos destinatarios, se han determinado el orden y la relación entre los problemas. En el caso de los objetivos, esas relaciones se establecen entre medios y fines. De esa manera, en la parte inferior pondremos los medios necesarios para el logro de los fines. La pregunta que es preciso hacer para comprobar esas relaciones es “**¿Cómo?**” y su respuesta nos remitirá hacia los niveles inferiores del árbol. El análisis de objetivos aparece, por tanto, como un paso relativamente más sencillo que el anterior, ya que se construye directamente a partir de las conclusiones obtenidas en aquel. Algunas **dificultades** que es conveniente tener en cuenta:

- Correcta definición de los objetivos. Ya hemos señalado que los objetivos constituyen el estado positivo alcanzado una vez que se ha superado un problema detectado en el paso anterior. No obstante hay que tener cierta precaución y no realizarlo de manera automática. En caso de identificar problemas irresolubles, éstos pasan sin modificaciones al árbol de objetivos.



- Redactar los objetivos de una manera realista. Un objetivo de desarrollo no es exactamente la imagen contraria de un problema identificado. Es preciso definir los objetivos en términos alcanzables.
  - Comprobación de la lógica medios-fines del árbol de objetivos. Una vez transformadas las fichas-problema en fichas-objetivo es importante comprobar si las relaciones medios-fines se mantienen. Para ello es necesario plantear la pregunta “¿Cómo?” y verificar si los niveles inferiores constituyen respuestas razonables. A menudo eso no es así y, en ese caso, es imprescindible volver al árbol de problemas para analizar de nuevo si las relaciones inferidas inicialmente eran correctas o si, por el contrario, es necesario modificarlas.
  - Ampliación del árbol de objetivos en sus niveles inferiores. La indagación de las relaciones medios-fines entre los objetivos puede hacer necesaria la inclusión de nuevas entradas en los niveles inferiores del árbol.
1. El análisis de objetivos debemos de construirlo sobre el análisis de problemas, definiendo las situaciones positivas a alcanzar.
  2. Se debe de tener cuidado a la hora de convertir problemas en objetivos: estos deben de ser razonables, alcanzables y, en la medida de lo posible, medibles. En ocasiones no se puede solucionar el problema pero sí mitigarlo.
  3. Pueden existir los que podemos denominar “problemas-desgracia”, aquellos que no tienen solución. Como ejemplo podemos señalar que una enfermedad es un problema, mientras que la muerte aparece como una desgracia. Aquellos problemas que no pueden ser convertidos en objetivos deben pasar sin modificarse al árbol de objetivos.
  4. Utilizaremos la pregunta ¿Cómo? para relacionar los fines/ objetivos con los medios/ recursos necesarios para alcanzarlos.
  5. Se completan las relaciones medios-fines en los niveles inferiores del árbol de objetivos. No se trata de conocer hasta el último detalle de las actividades necesaria para el logro de un objetivo, sino definir de una manera participativa las diferentes opciones de trabajo que se pueden desarrollar.

Por lo tanto, y ya como conclusión, puede señalarse que el árbol de objetivos “quedará configurado como una copia “en positivo” del de problemas,” con algunos no modificadas (los “problemas – desgracia”) y con otros en los niveles inferiores del diagrama.

Las relaciones de causa y efecto del árbol de problemas pasan aquí a convertirse en relaciones de medios a fines, con un carácter claramente instrumental. La pregunta de control para determinar si las relaciones planteadas son correctas es “¿cómo?” frente al “¿por qué?” del caso precedente.

Como en el paso anterior ofrecemos algunas **indicaciones de carácter general** que facilitan la realización del análisis de objetivos. Son las siguientes:

De esta manera obtendremos un compendio de las acciones necesarias para solucionar los problemas detectados. Ahora no disponemos de un objetivo focal, sino que obtenemos una representación de lo que “habría que hacer”, para abordar una reflexión sobre cual de las alternativas parece la idónea; tarea que abordaremos en el siguiente paso.

## **ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS**

---

El análisis de las alternativas cerraría la fase de identificación del proyecto. Es tan sencillo, y a la vez complejo, como deci-

dir cuales de las diferentes estrategias resulta la más deseable y debe convertirse en un proyecto concreto.

El análisis de alternativas es, por tanto, un proceso de toma de decisiones y muchas veces esta toma de decisiones no es estrictamente técnica y en ella se tendrán en cuenta, probablemente, también criterios de naturaleza política. No obstante se trata, en primer lugar, de adoptar las decisiones aplicando criterios de transparencia y racionalidad y, además, de encontrarse en disposición de justificar los motivos que nos han conducido a esa elección.

Si bien se insiste en la importancia de la participación en la preparación y diseño de un proyecto de desarrollo y, en general, de cualquier proyecto, la participación tiene sus momentos clave en el análisis de los problemas y de las alternativas. Tenemos que implicar a los colectivos beneficiarios o destinatarios de los proyectos, ya sean de desarrollo, sensibilización o cualquier otro proyecto. Así en el diseño de un proyecto de sensibilización en Cooperación destinado a escolares de nuestro concejo deberíamos de contactar no sólo con los profesores y centros educativos, sino también con el alumnado para conocer sus intereses, como quieren que se desarrollen las actividades...

El análisis de alternativas se realizará identificando las relaciones entre medios – fines en el árbol de objetivos que podrían convertirse en posibles proyectos.

Para realizar el análisis de alternativas se identifican los posibles medios-fines (alternativas o estrategias) en el árbol de objetivos que podrían convertirse en proyectos, y se traza un círculo agrupándolas. Estas ramas medios-fines constituyen las opciones o alternativas.

Podemos aplicar técnicas de decisión (multiobjetivo, multicriterio), pero debemos de tener en cuenta que no existen procedimientos más o menos formalizados para la toma de

decisiones. La discusión y negociación son en realidad los mecanismos esenciales para la toma de decisiones.

Las **técnicas de decisión multiobjetivo** comparan las alternativas entre sí, en función de una serie de factores independientes. En este ejemplo, y por ser una de las más conocidas, nos referiremos al análisis D.A.F.O. (acrónimo de debilidades; amenazas, fortalezas y oportunidades). Se analizan las diferentes alternativas en base a su contribución a un objetivo común, identificando las fortalezas y debilidades (internas) y las oportunidades y amenazas (externas) de cada una de las alternativas. La representación gráfica del análisis D.A.F.O.:

		ORIGEN	
		Interna	Externa
INFLUENCIA	Positiva	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	Negativa	DEBILIDADES	AMENAZAS

Las **técnicas multicriterio** comparan las alternativas en función del cumplimiento de unos criterios comunes. Se elaborará una matriz de doble entrada, en la que en las columnas se sitúan las diferentes alternativas, mientras que en las filas se colocan los criterios que se consideran significativos **para efectuar la valoración**.

Una dificultad añadida es que se establece comparación entre unidades heterogéneas, con lo que se deberá tender hacia una “normalización” y ponderar los diferentes criterios.

Sin embargo, a continuación proponemos un procedimiento simple para el análisis de alternativas:

1. Establecer una base numérica que puntúe las diferentes alternativas. Podemos considerar necesario manejar escalas más amplias. La regla general es que las puntuaciones más altas se otorgarán a las valoraciones más

positivas y las más bajas a las menos positivas. En ocasiones se pueden manejar valores negativos.

2. Ponderar los criterios. Es preciso ordenar los criterios en base a su importancia relativa. Esa ponderación puede realizarse otorgando un valor absoluto a cada criterio, donde de nuevo los valores más altos se otorgarán a los criterios más importantes y los más bajos a los menos importantes, o mediante porcentajes. En ese caso, la suma de los porcentajes respectivos debe suponer el 100%. Así podremos valorar cada alternativa en función de cada criterio ponderado. Se obtendrán así una serie de puntuaciones ponderadas en una base común que permite comparar las diferentes alternativas identificadas.
3. Seleccionar la alternativa considerada más interesante. La alternativa que obtenga una puntuación mayor será la que, en principio, deba ser seleccionada.

## FORMULACIÓN

En esta fase se pasa a explicar la matriz de planificación del proyecto (MPP) que contribuirá a la formulación del proyecto.

Hay que señalar que la matriz de planificación no es el diseño del proyecto en sí. Un diseño de proyecto no puede darse por terminado hasta que no disponemos, también, de la programación de actividades y recursos (calendario y presupuestos), de los estudios técnicos precisos para la realización de las actividades y del análisis de la viabilidad. No obstante, y en muchas ocasiones así sucede, desarrollamos proyectos sin tener todos estos elementos.

En cualquier caso, la matriz de planificación aparece como una síntesis en la que se recogen algunos de los elementos más importantes de ese diseño; permite ordenar las ideas y presentarlas de una forma muy clara, lo que facilita su comprensión y su valoración.

La matriz de planificación es un documento de cuatro columnas y cuatro filas, tal como se presenta en el siguiente esquema:

	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis / Supuestos / Factores Externos
Objetivo General OG				
Objetivo Específico OE				
Resultados				
Actividades		Recursos	Costes	
				Condiciones Previas

En ella se pueden encontrar respuesta a las siguientes preguntas:

1. Para qué se lleva a cabo el proyecto (Objetivo general)
2. Qué se desea lograr con el proyecto (Objetivo específico o del proyecto)
3. Cómo se alcanzará el objetivo del proyecto (Resultados-actividades)
4. Con qué se realizarán las actividades (Recursos-presupuesto)
5. Cuándo se realizarán las actividades (Calendario)
6. Qué factores externos son importantes para el éxito del proyecto (Supuestos/ Hipótesis)

7. Cuáles son los niveles esperados de “éxito” del proyecto (Indicadores verificables objetivamente)

buyen indudablemente a una reflexión sobre los proyectos y actividades.

8. Donde o cómo se mide ese “éxito” (Fuentes de verificación)

En la fase de diseño y formulación el énfasis se sitúa en torno a otras cuestiones que nos plantearemos:

La matriz aparece como una guía básica para conocer la lógica y las características de una intervención.

» ¿Qué queremos conseguir?

Un modelo similar al anterior es utilizado, por ejemplo, por la Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (AECID) en sus subvenciones de Convocatoria Abierta y Permanente, y también, con ciertas variaciones, fue utilizada por la Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo en la reciente convocatoria de subvenciones. Aunque son complejos en ocasiones, y muchas veces con cierta confusión entre lo que se considera “objetivos generales/ específicos”, contri-

» ¿Para qué queremos realizar el proyecto?

» ¿Cómo alcanzaremos los objetivos y con que lo vamos a lograr?

» ¿Cuál será la viabilidad y continuidad futura del proyecto?

La matriz de planificación del proyecto no completa el diseño del proyecto, pero constituye la fase principal.

	LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	FUENTES DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS O FACTORES EXTERNOS
<b>OBJETIVO GLOBAL (OG)</b>	El OG al cual se espera que el proyecto vaya a contribuir de forma significativa. Es la razón última del proyecto. (Mencionar grupos beneficiarios)	Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué punto se ha cumplido el OG.	Dónde encontrar la información para comprobar los indicadores. Pueden ser primarias o secundarias.	No todos los donantes exigen Factores Externos a este nivel: sí la AECL, por ejemplo.
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO (OE)</b>	El efecto que se espera lograr como resultado del proyecto. (Mencionar grupos beneficiarios)	Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué punto se ha cumplido el OE.	Dónde encontrar la información para comprobar los indicadores. Pueden ser primarias o secundarias.	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones necesarias para contribuir al logro de los objetivos de desarrollo. Escapan al control de los responsables.
<b>RESULTADOS</b>	Resultados que la gestión del proyecto debería poder garantizar. Numerados. (Mencionar grupos beneficiarios)	Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué punto se han producido los resultados.	Dónde encontrar la información para comprobar los indicadores. Pueden ser primarias o secundarias.	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones necesarias para lograr el OE. Escapan al control de los responsables.
<b>ACTIVIDADES</b>	Acciones que el proyecto tiene que emprender a fin de producir los resultados. Numerados según Resultado (1.1, 1.2, 2.1)	<b>RECURSOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones necesarias para lograr los resultados. Escapan al control de los responsables.
		Recursos materiales, humanos y técnicos necesarios para realizar las actividades. Numerados(1.1.1;1.1.2)	Presupuesto resumido del proyecto.	



Más importante que las designaciones asignadas a los diferentes elementos que forman la matriz de planificación del proyecto, es comprender las lógicas que vinculan a esos elementos entre sí, estableciendo las relaciones existentes entre todos ellos.

Debemos de plantear que toda una serie de actividades producen un resultado concreto y que los resultados constituyen los medios necesarios y suficientes para el logro del objetivo específico, mientras que éste, a su vez, contribuye a un fin general de desarrollo, que es el que denominamos objetivo general o superior.

La matriz de planificación **resume de una manera ordenada** los principales elementos del diseño de un proyecto, poniendo de manifiesto las relaciones que éstos tienen entre sí. De esa manera, se convierte en una herramienta muy útil que contribuye a mejorar la coherencia de las intervenciones, detectando errores e incongruencias.

Las críticas que se pueden encontrar se refieren sobre todo a su rigidez, esquematismo e incapacidad para reflejar todas las complejidades de un proyecto.

La cumplimentación de la matriz se hace siguiendo un orden pre-establecido. En la siguiente tabla se resumen los pasos a seguir:

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN		
<b>1°</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<p>Razón por la cual es necesario actuar en un lugar determinado, con un colectivo específico. Explica la importancia del proyecto para la sociedad, en términos de beneficios a más largo plazo para los beneficiarios.</p> <p>Se debe definir de forma concreta y realista, sin ser demasiado ambicioso, formulándolo en participio o futuro perfecto. Corresponderá a lo enunciado en el árbol de objetivos. En muchas ocasiones es la solución del problema focal.</p>
<b>2°</b>	<b>OBJETIVO/S ESPECÍFICO/S</b>	<p>El Objetivo Específico (también denominado objetivo del proyecto, propósito o inmediato) es lo que se logrará durante la ejecución del proyecto. El objetivo específico tendrá que contribuir al lograr el objetivo general y definirse en términos de beneficios sostenibles para los beneficiarios directos. Los efectos del proyecto deben mantenerse una vez terminada la intervención.</p> <p>Deberá ser tan concreto como sea posible: en su enunciado se especificará el grupo beneficiario, su localización y los beneficios que se esperan para él.</p> <p>Debemos tender a trabajar con un único objetivo específico, ya que un proyecto puede resultar muy complejo y plantear problemas de gestión, si trata de lograr más de un objetivo específico. Cada rama del árbol de objetivos puede ser o constituirse en una intervención, por lo que si se manejamos dos objetivos específicos, deberemos plantearnos la posibilidad de estar ante dos proyectos y revisar el análisis de alternativas.</p> <p>Al igual que el objetivo general, se formula en participio o futuro perfecto.</p>
<b>3°</b>	<b>RESULTADOS</b>	<p>Son las situaciones que hipotéticamente nos hemos planteado alcanzar ejecutando una serie de actividades. Los resultados deben ser garantizados por la intervención, si se realizan correctamente las actividades, los insumos y también el presupuesto son suficientes, y si los Factores Externos evolucionan correctamente. Hay que prever todos los resultados necesarios para alcanzar el Objetivo Específico.</p> <p>Los resultados serán los enunciados que tienen relación con el objetivo específico en un nivel inferior del árbol de objetivos de la alternativa seleccionada.</p> <p>Los resultados no son los efectos esperados del proyecto, como a veces parece entenderse, sino los medios para el logro del objetivo específico.</p>
<b>4°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<p>Conjunto de medios necesarios para el logro de cada uno de los resultados anteriormente definidos. Deben numerarse las actividades y vincularse a los resultados correspondientes.</p>



El nivel de incertidumbre aumenta a medida que “ascendemos” en la matriz. Actividades y resultados deben estar garantizados en la fase de ejecución, mientras que el objetivo específico queda fuera del control directo del proyecto. El objetivo general, por supuesto, representa la motivación que pone en marcha la intervención, pero está completamente fuera de su nivel de competencia.

La segunda columna que es conveniente rellenar después de concluir la de la lógica de la intervención es la de los supuestos que hacen referencia al contexto en el que va a desarrollarse la intervención, aunque en algunas convocatorias no aparecen.

Los supuestos pueden ser definidos como todas las situaciones, acontecimientos y decisiones que son importantes para que la lógica actividades-resultados-objetivos se cumpla, pero que se encuentran fuera del control directo del proyecto.

Normalmente, las hipótesis o supuestos se redactan en positivo. La probabilidad de cumplimiento de los supuestos es, precisamente, el nivel de riesgo que rodea a un proyecto. Si todos los supuestos tienen una alta probabilidad de cumplimiento, los riesgos se minimizan, mientras que si se detecta un supuesto importante para el logro de los objetivos que tiene muy pocas posibilidades de cumplirse, deberemos reconocer que el éxito de la intervención se encuentra claramente amenazado.

En este caso, que no suele darse, podemos optar por modificar la lógica de la intervención para reducir la influencia del supuesto o se puede incluir el supuesto en el propio proyecto, para volverlo controlable.

**Las condiciones previas** son unos supuestos de partida para el éxito del proyecto y para la continuidad de sus efectos que deben encontrarse garantizadas antes del inicio de la fase

de ejecución. Condiciones previas típicas son la firma de acuerdos, la cesión de terrenos, locales o infraestructuras, compromisos para asumir determinados pagos o gastos de funcionamiento, etc.

No todas las MPP incluyen condiciones previas, aunque la tendencia es a considerarlas dada su gran importancia.

### **LOS INDICADORES Y LAS FUENTES DE VERIFICACIÓN**

En las dos columnas centrales de la MPP se incluyen **los indicadores objetivamente verificables** y sus correspondientes **fuentes de verificación**. Se pretende expresar de una manera inequívoca, no sujeta a interpretaciones, el nivel de logro esperado para cada uno de los objetivos y de los resultados incluidos en la matriz.

Un indicador aparece entonces como la expresión cuantitativa de los objetivos y resultados de un proyecto. En ocasiones la imposibilidad material de medir un objetivo o un resultado nos puede obligar a trabajar con indicadores que sólo de una manera indirecta están relacionados con la primera de las columnas de la matriz.

Un indicador debe proporcionar informaciones acerca de:

- La cantidad
- La calidad
- El tiempo
- La zona
- Los colectivos afectados

Un ejemplo puede ayudarnos a entender las características de un indicador, tal como es concebido en el EML.

Ante un objetivo enunciado como “Mejorados los hábitos de vida de los jóvenes del barrio X”, un indicador puede expresarse de la siguiente manera: “Reducido en un 20% el número de casos atendidos en el hospital de X de jóvenes afectados por enfermedades de transmisión sexual en el año dos del proyecto”. En ese indicador se está expresando la cantidad (reducción de un 20%), la calidad (enfermedades de transmisión sexual), el tiempo (dos años), la zona (barrio X) y los beneficiarios (los jóvenes del barrio).

En términos amplios, se pueden emplear dos clases de indicadores:

- **Indicadores directos**, que comprenden las variables directamente relacionadas con el objetivo a medir. Por ejemplo, si el objetivo es reducir el analfabetismo, un indicador apropiado sería la tasa de matriculación en primaria en tanto por mil.
- **Indicadores indirectos**, que son formas aproximadas de medir determinados objetivos. La variable utilizada no tiene una relación directa con el objetivo que se busca medir. Por ejemplo, si quisiéramos medir la reducción de analfabetismo y no se contara con estadísticas oficiales, podríamos utilizar los índices de lectura de las bibliotecas o la compra de materiales escolares, aunque este tipo de indicadores es, a menudo, demasiado impreciso.

Cada objetivo y cada resultado deben tener, cuando menos, un indicador, pero si se trata de indicadores indirectos es mejor manejar más de uno.

Siempre resultará más fácil establecer indicadores de las características expresadas para los resultados, mientras que su dificultad aumentará a medida que “subamos” en la MPP. En la práctica se tiende a ser mucho menos preciso en los indicadores del objetivo general, mientras que para el objetivo específico y los resultados se suele exigir un nivel de detalle mayor.

Por tanto, los indicadores deben ser **objetivos**, es decir, que den el mismo resultado independientemente de quién realice la medición. En este sentido, puede haber indicadores **cuantitativos** (ej: número de kilómetros de carreteras construidos), cualitativos (ej: satisfacción de los usuarios con el servicio proporcionado), **de comportamiento** (ej: x granjeros emplean al menos una técnica recomendada).

Los indicadores irán acompañados de su correspondiente fuente de verificación. Éstas son el conjunto de medios o procedimientos que nos permiten analizar hasta qué punto se han cumplido los indicadores. Un indicador que carezca de fuente de verificación resulta un indicador inútil, pues será imposible comprobar su cumplimiento.

Distinguiremos entre **fuentes de verificación**:

- Internas, que son las creadas por el propio proyecto,
- Externas, aquellas que se encuentran disponibles al margen de éste.

En ambos casos, es importante considerar la fiabilidad y la adecuación de cada una de las fuentes de verificación utilizadas.

Fuentes de verificación típicas en los proyectos de desarrollo son registros, informes, recuentos, estadísticas, certificados, actas, etc.

La enorme variabilidad de los proyectos de desarrollo impide plantear un modelo único de MPP que sea utilizable en todas las ocasiones. De la misma manera las formas de elaborarla serán sumamente diferentes. No obstante, y como en anteriores capítulos de esta Guía, proponemos unas sugerencias generales:

- Del análisis de las alternativas se deriva el objetivo específico y, como consecuencia, el objetivo general y los resultados.

- Por lo tanto, la primera columna de la izquierda en las tres filas superiores puede considerarse rellena.
- Es preciso comprobar si los resultados incluidos son suficientes y necesarios para el logro el objetivo. En caso de no ser así, se incluyen nuevos resultados.
- Se completan las actividades necesarias para la consecución de cada uno de los resultados, enumerándolas para que su vinculación resulte lo más clara posible.
- Se trabajan, por lo menos en un primer nivel, los recursos necesarios para la realización de cada una de las actividades. Igualmente se van precisando los costes imputables a la movilización de esos recursos.
- Comienzan a establecerse los supuestos de abajo a arriba, comenzando por las condiciones previas. Los supuestos se enuncian preferentemente en positivo, como las condiciones que deben darse para que las relaciones actividades-resultados-objetivo específico-objetivo general se mantengan.
- Se precisan los indicadores y sus correspondientes fuentes de verificación para cada resultado y objetivo. Parece conveniente comenzar por los resultados e ir ascendiendo hacia el objetivo superior. El nivel de detalle tenderá a ser menor a medida que subamos por la MPP. Por lo menos, hay que colocar un indicador por cada resultado y objetivo.

### FORMULACIÓN DEFINITIVA DEL PROYECTO

Una vez elaborada la matriz la debemos de completar con otros documentos complementarios, como el calendario o cronograma de actividades, la asignación de responsabilidades concretas para su ejecución y el presupuesto. También los podemos incluir en la MPP, pero será necesario un mayor desglose.

Además en muchas convocatorias tienden a incluir algunas reflexiones específicas sobre las posibilidades de viabilidad que se detectan, dando importancia a la valoración de las posibilidades de permanencia del objetivo específico y de los efectos generados por la intervención, una vez que concluya la etapa de ejecución.

En el caso de que se requieran documentos técnicos específicos se deberán adjuntar (estudio técnico rehabilitación edificio, construcción infraestructuras...).

Cualquier documento de un proyecto de desarrollo presenta un esquema parecido al que a continuación se incluye:

1. **Análisis del contexto y justificación de la alternativa seleccionada.** Aquí incluiremos las tareas desarrolladas de identificación de colectivos beneficiarios y resto de afectados, problemas detectados y selección de estrategia.
2. **Intervención.** Definiremos los diferentes Objetivos, generales y específicos, cómo vamos a lograrlos (resultados-actividades), haciendo referencia a las hipótesis que consideramos importantes para el logro de nuestro objetivo y que riesgos se han identificado. En el diseño de la intervención finalizaremos con la propuesta de medición de lo realizado a través de una propuesta de indicadores y sus correspondientes fuentes de verificación.
3. **Ejecución.** Descripción de como vamos a hacer las actividades, con qué recursos, responsables asignados, así como un cronograma y presupuesto.
4. **Viabilidad.** Efectuaremos efectuar una valoración de las posibilidades de permanencia de los objetivos de la intervención más allá del periodo de ejecución, haciendo referencia a factores como políticas de apoyo, capacidad institucional de la organización, viabilidad económica y financiera...

De esa manera, el documento del proyecto aparece como el resultado material final de todo el periodo de preparación que se ha llevado a cabo durante las etapas de identificación y diseño.

### **EL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Todo proyecto se ejecuta en un período temporal limitado y tiene, por tanto, una fecha de inicio y otra de finalización.

Lo que se intentará es programar y ubicar temporalmente las diferentes acciones y actividades necesarias para alcanzar los objetivos y metas, dentro del periodo de tiempo que estimemos. Ello significa, implícitamente, no solamente la duración de las actividades, sino también el orden en que se ejecutarán y las posibles relaciones entre las mismas.

El modelo más sencillo es el **diagrama de barras o gráfico de Gantt** como el siguiente:

	Año 1												Año 2												
Actividad	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Duración meses

O bien,

	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
Actividad	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4

Para cumplimentar el gráfico deberemos listar las actividades en la secuencia que consideremos más lógica, determinando el momento en el que cada una de esas actividades debe comenzar, establecer su duración aproximada según la distribución temporal que utilicemos (meses, trimestres, semanas...).

Obtendremos, de manera sencilla y bastante gráfica, un panorama aproximado del periodo de ejecución de las actividades, con la relaciones de precedencia que se establecen.

Si bien este diagrama muestra las relaciones de precedencia no es tan completo a la hora de mostrar las relaciones de interdependencia entre las actividades. En este sentido se pueden utilizar herramientas más complejas de planificación cuando hay mucha interactividad entre las actividades o si algunas se ejecutan de manera simultánea, como los derivados de las técnicas PERT<sup>1</sup> y CPM<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> (Program Evaluation and Review Technique). Técnica de Revisión y Evaluación de Programas. Es un método para analizar las tareas involucradas en completar un proyecto dado, especialmente el tiempo para completar cada tarea, e identificar el tiempo mínimo necesario para completar el proyecto total.

<sup>2</sup> CPM (Critical Path Method). En administración y gestión de proyectos, una ruta crítica es la secuencia de los elementos terminales de la red de proyectos con la mayor duración entre ellos, determinando el tiempo más corto en el que es posible completar el proyecto. La duración de la ruta crítica determina la duración del proyecto entero. Cualquier retraso en un elemento de la ruta crítica afecta a la fecha de término planeada del proyecto, y se dice que no hay holgura en la ruta crítica.

La elaboración de un proyecto basándose en redes CPM y PERT son similares y consisten en:

- » **Identificar todas las actividades** que involucra el proyecto, lo que significa, determinar relaciones de precedencia, tiempos técnicos para cada una de las actividades.
- » **Construir una red** con base en nodos y actividades (o arcos, según el método más usado), que implican el proyecto.
- » **Analizar** los cálculos específicos, identificando las rutas críticas y las holguras de los proyectos.

En términos prácticos, la ruta crítica se interpreta como la dimensión máxima que puede durar el proyecto y las diferencias con las otras rutas que no sean la crítica, se denominan tiempos de holgura.

El camino crítico está formado por las actividades cuyo control es extremadamente importante, ya que cualquier retraso en él significa un retraso en la duración total del proyecto y, al revés, una reducción de los tiempos de una de las actividades del camino crítico contribuye a disminuir el tiempo de ejecución del proyecto.

No obstante, la mayor dificultad de estas técnicas y su escasa adecuación para muchos proyectos de desarrollo hacen que el diagrama de barras o gráfico de Gantt continúe siendo, a pesar de su escaso nivel de detalle, el más utilizado para la presentación de los calendarios de actividades.

### **ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

Si bien en ocasiones son aspectos que no se tienen en cuenta, determinar como y quien va a realizar las diferentes actividades tienen una gran importancia.

Siguiendo en ocasiones metodología aplicada o utilizada en procesos de calidad, deberíamos de determinar no sólo quien tiene responsabilidades, sino también de que tipo; esto es, quien aprueba o autoriza, quien es consultado, quien ejecuta, quien informa, quien supervisa...

Evidentemente el cumplimentar todos estos aspectos dependerá del modelo de organización y pueden variar de manera extraordinaria.

Por lo expuesto, y sin entrar a identificar los modelos de estructuras orgánicas, debemos de tratar de asignar responsabilidades dentro del proyecto. Puede ocurrir que una misma persona se encargue de la ejecución, información y supervisión; pero la autorización o aprobación pasa a otro nivel jerárquico.

En cualquier caso, y a nivel de entidades locales, nos podemos guiar en muchas ocasiones por la estructura organizativa existente en el ayuntamiento o en la entidad, en el caso de otras entidades públicas o privadas.

### **EL PRESUPUESTO**

Realmente, en muchas ocasiones, es más fácil explicarlo que ponerse a realizar un presupuesto. La práctica y experiencia hace que, de manera paulatina, se mejore en la elaboración de presupuestos como, en general, en todos estos procesos.

Se deben de tener en cuenta todos los gastos o insumos necesarios para la realización de las diferentes actividades y de los precios más realistas.

No obstante, y sobre todo en proyectos de cooperación en terceros países, las dificultades prácticas son, a menudo, muy importantes. Cambios en los precios desde el momento en que se prepara el presupuesto hasta que efectivamente el proyecto comienza su etapa de ejecución, depreciación de la

moneda... A nadie se le escapa la importancia de contar con un presupuesto realista y las dificultades que se derivan de errores cometidos en los cálculos realizados.

Tanto para el EML como para la práctica cotidiana, lo más natural es elaborar un listado de recursos por actividad lo más detallado posible y calcular los costes más realistas. Así, por ejemplo, la celebración de un “Taller de Sensibilización” no solamente incluirá los costes derivados de la ponencia, sino los vinculados a alquiler de local, megafonía, grabación o no del evento, catering, fotocopias o material a entregar, necesidad de seguro...

Aunque parece sencillo debemos de tener en cuenta otros detalles:

- Pueden aparecer determinados costes que no se pueden asignar a una actividad concreta, ya que aparecen en todas. Nos referimos esencialmente a los gastos de administración y de gestión de carácter general, cuyo desglose para cada una de las actividades incluidas no parece ni evidente ni, incluso, lógico. Esos costes son los, normalmente y de manera no muy adecuada, se suelen denominar como “indirectos”. Normalmente en las diferentes convocatorias se establecen que se admiten como costes indirectos y el porcentaje que, sobre el total del proyecto, se pueden justificar (en la última Convocatoria Abierta y Permanente este porcentaje era del 12%). La solución más adecuada suele ser la de prorratear esos **costes “indirectos”** en las restantes actividades, asumiendo así los costes de carácter general.

Otra dificultad a la hora de elaborar los presupuestos proviene de la necesidad de separar, como así se realiza en la AECID, los **presupuestos por actividades y presupuestos por partidas**. En el presupuesto por Actividades coinciden todos los financiadores, y no es otra cosa que el desglose del

presupuesto por las actividades que se van a realizar para la consecución de los resultados y del objetivo específico.

El problema surge cuando se adapta el coste de las diferentes actividades a las partidas que, por lógica burocrática o administrativa, fija el financiador.

## EL ANÁLISIS DE VIABILIDAD

---

Como ya comentamos, la viabilidad hace referencia a la capacidad de permanencia en el tiempo del objetivo específico y de los efectos generados por un proyecto. En definitiva, a la sostenibilidad de los efectos del proyecto una vez finalizado el mismo.

Como la viabilidad está asociada a diversos factores (económicos, institucionales, socioculturales...), en la actualidad existe cierto consenso de que depende fundamentalmente de **siete factores**, cuya consideración nos puede permitir obtener una idea sobre la sostenibilidad de los efectos del proyecto. Estos factores de viabilidad, también llamados de desarrollo, son los siguientes:

- Políticas de apoyo
- Aspectos institucionales
- Aspectos socioculturales
- Enfoque de género
- Factores tecnológicos
- Factores medioambientales
- Factores económico financieros

En los manuales de gestión de proyectos de la Convocatoria



Abierta y Permanente de la AECID, y en otros manuales, se recoge que “*Los factores de desarrollo o viabilidad no deben ser vistos como un apéndice dentro de la formulación de un proyecto. El resultado del análisis de estos factores debe atravesar y condicionar toda la formulación:*

- *Modificando elementos de la jerarquía de objetivos.*
- *Introduciendo actividades o resultados que refuercen aspectos no suficientemente contemplados.*
- *Incluyendo indicadores específicos.*
- *Identificando nuevas hipótesis.*
- *Solicitando nuevos estudios técnicos”*

A continuación proponemos una descripción sucinta que nos puede servir para completar estos apartados en nuestro documento de proyecto.

**Políticas de apoyo:** Valorar si las diferentes autoridades implicadas se encuentran en disposición de aportar los recursos imprescindibles para garantizar la autonomía de la intervención.

**Aspectos institucionales:** Una causa típica que provoca el fracaso de muchos proyectos es la sobreestimación de las posibilidades de gestión de la institución que tiene que hacerse cargo de la intervención una vez que finaliza el periodo de ejecución.

Se debe analizar las capacidades de la institución que debe hacerse cargo de su gestión.

**Aspectos socioculturales:** Garantizar que los beneficiarios adquieren una relación de propiedad con el proyecto y que consideran a éste como algo “suyo”. Para ello, es importante garantizar procesos de planificación participativa, crear lo que se puede denominar un proyecto compartido.

**Enfoque de género:** Considerar las relaciones establecidas entre hombres y mujeres dentro del grupo de beneficiarios para que los efectos entre unos y otros no sean radicalmente diferentes.

**Factores tecnológicos:** Valorar si las transferencias tecnológicas pueden ser asumidas y gestionadas por los propios beneficiarios, tanto sus costes de mantenimiento, complejidad tecnológica...

**Factores medioambientales:** En este caso la viabilidad medioambiental pasa por mostrar que el proyecto realiza un uso adecuado de esos recursos y que si consume recursos renovables ha calculado los costes de reposición.

**Factores económico financieros:** Posibilidades del proyecto para garantizar la asunción de los costes de funcionamiento y mantenimiento de los activos generados durante el periodo de ejecución.

## EJEMPLOS DE GUIONES DE

## DOCUMENTOS DE PROYECTOS

Si bien puede parecer farragoso lo explicado hasta el momento, el documento de proyecto tiene que aparecer como el resultado final en el que se resumen todas las tareas comentadas hasta ahora.

Aunque en ocasiones el documento parece que surge de la imaginación del personal técnico o político, en realidad debe de ser fruto de un proceso de trabajo en equipo y participativo y en el que, en la medida de lo posible, deben encontrarse representados los beneficiarios de la futura intervención.

Muchas veces puede que no consigamos una participación muy elevada, que algunos colectivos incluso no quieran participar pero, en la medida de lo posible, debemos de tender hacia



la elaboración y definición de **proyectos compartidos** y en donde se garantice cierta “sostenibilidad” y viabilidad futura. El que un proyecto, que no debemos olvidar forma parte de un Plan y Programa de Actuación más ambicioso, no tenga más recorrido o continuidad genera frustraciones y desconfianzas futuras en los colectivos destinatarios, principalmente, pero también entre el personal técnico y político que participan en su desarrollo.

Asimismo todos estos pasos son en ocasiones más sencillos de lo que parece, sobre todo en su aplicación a otros tipos de proyectos no sólo de Cooperación al Desarrollo. Acostumbrarnos a identificar población destinataria y afectados (elaboración de matriz de actores), favorecer la participación en

el diseño, elaborar y reflexionar sobre los problemas focales sobre los que actuar y hasta donde podemos llegar y, finalmente, dotarnos de un cronograma y presupuestos realistas favorecen no sólo la elaboración de los proyectos sino la gestión posterior de los mismos.

Finalmente es recomendable la elaboración de una lista de chequeo (check list) en la que tengamos en cuenta diferentes aspectos y disponer de una orientación para la elaboración de nuestro documento de proyecto. Algunas de las preguntas dependerán del tipo de proyecto, características del mismo (sensibilización, formación, educación, ayuda humanitaria...). Una propuesta de lista de chequeo:

FASE	CHEQUEO	OBSERVACIONES
Identificación	Agentes sociales afectados	
	Beneficiarios directos	
	Problemas identificados y relación con colectivos destinatarios	
	Relación causa- efecto problemas	
	Justificación selección estrategia	
	Objetivo General realista y verificable. Justificación del proyecto	
	Objetivo/ s específico/ s. Contribución al General. Indicadores	
	Actividades: vinculación con resultados y suficiencia para logro de los mismos.	
	Recursos. Suficiencia, detalle y realistas.	
	Análisis factores externos y probabilidad de cumplimiento	
	Valoración de condiciones previas	
	Indicadores: suficientemente específicos	
	Fuentes de verificación: objetivas, claras, accesibles.	
	Viabilidad y sostenibilidad futura del proyecto: apoyo político, económico, transferencias tecnológicas, género...	

## EJECUCIÓN

### ADAPTACIÓN

Una vez finalizadas las fases de identificación y formulación, la siguiente será la de ejecución y seguimiento propiamente dicha.

No obstante debemos de tener en cuenta que, una vez formulado el proyecto, debemos de identificar la convocatoria o financiador a quien lo presentaremos.

Para iniciar la ejecución del proyecto, y dependiendo del financiador o la convocatoria de subvenciones y, en definitiva, del recurso económico que nos servirá para implementar el proyecto, deberemos de abordar “tareas preliminares” que pueden incluir la firma de convenios, presentación de documentación complementaria, generalmente administrativa o fiscal, u otros protocolos que pudieran plantearse.

En muchas ocasiones por las características de la subvención o ayuda concedida, porque nos han dado menos recursos para la ejecución, deberemos de revisar el Plan de Ejecución del Proyecto en donde establecimos los recursos necesarios, el cronograma de ejecución, los responsables y la estructura organizativa. También estableceremos los sistemas de información oportunos para el **seguimiento y evaluación**.

Como recomendación debemos de establecer “protocolos” para la recogida y sistematización de todos los datos, informaciones (prensa, internet, otros medios de comunicación...) que generen la ejecución de los proyectos. Serán necesarios, cuando no imprescindibles, para la elaboración de los Informes de Seguimiento ya sean intermedios o finales y la Evaluación Final del Proyecto. Resulta

conveniente tener de referencia los indicadores utilizados en la formulación, así como las fuentes de verificación.

Cuando tratamos sobre todo de proyectos que se desarrollan en terceros países se vuelve imprescindible desarrollar tanto habilidades sociales como capacidad de adaptación y versatilidad. Todo está sujeto a posibles cambios por eso hay que mantener un constante control de cumplimiento para poder reaccionar de una manera proactiva a los problemas o desviaciones en la ejecución del proyecto.

Las labores de seguimiento y control de las actividades, tanto su ejecución como el control financiero, se deberán de realizar con una periodicidad que estableceremos previamente.

Con este seguimiento, así como con la información adicional que podamos obtener, y las posibles modificaciones irán formando parte del **informe de seguimiento**.

Estamos hablando, en definitiva, de tratar de adaptar lo que hemos planificado a los cambios que se puedan producir por cualquier motivo: político, institucional, económico... Pese a que en la fase de identificación y formulación habremos tenido en cuenta todos los factores, los proyectos y los planes debemos de entenderlos como “sujetos vivos”, que se pueden ver alterados por situaciones no contempladas o por modificaciones necesarias y adaptaciones, mayores o menores, para alcanzar los objetivos.

Aunque en la fase de formulación ya hemos elaborado el Plan de Ejecución este deberá de ser adaptado, en la mayoría de los casos, a las características del financiador o de la subvención concedida. Podemos tener que modificar los recursos, las actividades concretas...

En el cuadro siguiente resumimos los contenidos que debemos de plantear en el Plan de Ejecución:

<b>1. Dirección y coordinación.</b>	Organigramas con asignación de funciones y responsabilidad a las diferentes personas. Nivel de responsabilidad. Definir límites en la toma de decisiones. Relaciones de comunicación entre ellas.
<b>2. Sistema de recogida de información de indicadores. Fuentes de verificación</b>	Especificar medios y fuentes de información para la obtención de datos que, según su procedencia, pueden ser internas o externas. Prever y cuantificar su costo
<b>3. Desglosar las actividades</b>	Subdividir las actividades en tareas/ acciones. Definir tarea inicio/ fin, cronológicamente
<b>4. Calendario de realización</b>	Progreso de las distintas acciones; Conexión entre sí. Sucesión de las actividades,
<b>5. Recursos humanos</b>	Asignar personal por tarea/ actividad. Contemplar tiempos de dedicación. Calcular su coste
<b>6. Recursos técnicos y materiales</b>	Relación de materiales necesarios. Diferenciar los de uso general respecto de los de Utilización específica para una actividad concreta. Indicar también el tiempo de uso y el coste.
<b>7. Adaptación del presupuesto</b>	Constancia de las cantidades disponibles. Desglosar por partidas presupuestarias. Desglosar el presupuesto por actividades. Detallar plazos de libramiento de fondos. Especificar la fuente de financiación.

## DESARROLLO DE LA EJECUCIÓN

Aunque ya se ha tratado en apartados anteriores, debemos de tener en cuenta según el Plan de Ejecución final que hemos adoptado, tras la adaptación que se haya podido producir, el equipo de trabajo necesario. Ello dependerá, obviamente, de la dimensión del proyecto, tipo de proyecto, características, duración y, sí es un proyecto en el exterior, de la situación general del país y las posibilidades que ofrece para la captación de profesionales remunerados o personas voluntarias.

El coordinador o responsable deberá de tener en cuenta todos estos aspectos, así como las problemáticas que pueden surgir.

La necesidad de crear “equipos de trabajo” vendrá dado, a su vez, por la complejidad del proyecto, áreas involucradas, habilidades del personal institucional...

Aunque no es el objetivo de esta Guía, si cabe reflexionar sobre la composición y características de los grupos de trabajo.

Aunque existen muchas dudas al respecto, y podemos vernos obligados por circunstancia ajenas, podemos estimar que el **número de miembros** adecuado está entre 3 y 7 personas. Sobre todo por encima de este número el problema radica en la reducción del contacto humano, creación de grupos, dificultad en ocasiones para organizar de manera eficaz y eficiente una reunión...

Puede suceder que se creen varios equipos de trabajo y que funcionen de manera independiente. En este caso la figura del supervisor/ coordinador resulta indispensable.

Que duda cabe que, a la hora de conformar grupos de trabajo, las habilidades sociales y comunicativas de sus miembros pasan a tener una gran importancia. Se tiene que alcanzar, y mantener, un clima relacional óptimo.

No sólo eso. Debemos de conseguir también que las personas que se integren en dichos grupos de trabajo estén motivadas y satisfechas. La creación de grupos de trabajo, su puesta en marcha y consolidación es una tarea ardua, continua y delicada. Existen teorías y publicaciones suficientes para la gestión de grupos de trabajo, que no es objeto de esta Guía.

No obstante, y en el caso de desarrollar proyectos en el exterior, es importante conocer las características del voluntariado de la zona donde se va a desarrollar el proyecto.

Evidentemente debemos de tomar como supuesto de partida que el modelo de sociedad “occidental” no equivale a la realidad social de estos países. Por tanto, la traslación mecánica de un modelo o sistema de voluntariado del “primer mundo” no sería oportuna en la situación de ciertos países de América Latina, África y Asia.

La captación del personal “en el terreno” ha de definirse ya en la fase de formulación del proyecto. En este sentido, y sobre todo en los primeros proyectos, es interesante contar con organizaciones o entidades que, o bien tengan experiencia en el desarrollo de proyectos en esa zona concreta, o sean contrapartes locales (comunidades vecinales, ayuntamientos, ONG’s locales...).

Por lo tanto, el contacto con otras ONGD y agencias internacionales que operan en la región o país, o los bancos de datos de voluntariado y registros de personal que trabaja de forma habitual con la institución, son fuentes de consulta para la captación de personal en nuestros proyectos.

En el caso final de selección se deberán de tener en cuenta, y haber diseñado, tanto los perfiles, y no sólo técnicos, de las personas a contratar, la descripción de su puesto de trabajo, sus tareas, responsabilidades, remuneración...

Por lo que respecta a los aportes de la comunidad destinataria, en la mayoría de los proyectos de cooperación al desarrollo su aporte será “en especie”: su trabajo, un trabajo no remunerado y en la mayoría de los casos no cualificado, independientemente de las posibles contrataciones de personal externo o voluntario que se realicen de personas cualificadas dentro de la comunidad. No obstante es de suma importancia y constituye una parte crucial del proyecto para conseguir una implicación, la visión de proyecto compartido y, también, garantizar la sostenibilidad futura de los efectos del proyecto.

## **PROGRAMACIÓN DETALLADA**

---

Para poder desarrollar y tener una metodología proactiva y no reactiva ante la ejecución de los proyectos es necesario, no sólo programar, sino en muchos casos reprogramar y adaptar continuamente tanto el Plan de Ejecución como otros elementos del proyecto. Volvemos a recordar que, pese a la planificación que hayamos realizado, los proyectos son documentos vivos y que, bien por evaluaciones u otras motivaciones, pueden sufrir variaciones.

Como ya hemos señalado, para elaborar una programación detallada podemos seguir los siguientes pasos:

- » Identificar tareas.
- » Ordenar lógicamente esas tareas.
- » Analizar implicaciones y situación del contexto.
- » Estimar los requerimientos de recursos.
- » Identificar la jerarquía del proyecto.
- » Aclarar quién puede tomar una determinada decisión.
- » Establecer procedimientos de supervisión y control.
- » Crear normas de procedimientos.

Ejemplo de tabla de planificación de actividades

ACTIVIDAD X							
Tareas	Indicador/es	Responsable	Fechas	Problemas	Causas	Necesidades	Observaciones
			Inicio	Fin			



Los recursos, el tiempo y el contexto son elementos básicos en cualquier proceso de programación.

Si se producen alteraciones o cambios en las actividades se deberá adaptar el proyecto o actividad. Si esta adaptación es menor tan sólo realizaremos algunos ajustes. Si por el contrario las modificaciones o alteraciones son más severas podrán dar lugar a una reconfiguración o reprogramación más profunda de las actividades que puede tener consecuencias sobre el conjunto del proyecto.

La programación debe de ser lo suficientemente clara, concisa, viable, factible que pueda quedar, no sólo en un documento escrito, sino que se debería de poder representar en un esquema. En este sentido podemos utilizar diferentes herramientas, aunque una de las más utilizadas es el diagrama de flujos o **flujograma**, en el que aparecerán aspectos como las tareas clave, prioridades, personal y capacidades, plazos, presupuestos, requerimientos de informes, comunicación, responsables...

### **CRONOGRAMA**

En el Plan de Ejecución debemos de asignar tiempos. Como ya vimos, dentro de cada acción pueden aparecer múltiples actividades que ordenaremos de modo secuencial, aunque también pueden producirse solapamientos o ejecución en paralelo. La herramienta de planificación más utilizada, por su sencillez y que ya hemos visto, es el diagrama de Gant.

Otro complemento que podemos utilizar sería relacionar las tareas con personas involucradas de la organización atendiendo a los niveles de dedicación y responsabilidad.

Esta herramienta de trabajo resulta muy práctica, porque con un vistazo nos permite no sólo “evaluar” el grado de ejecución del proyecto desde un punto de vista temporal, sino también como guía diaria de trabajo y para la elaboración de informes de seguimiento.

## **GESTIÓN ECONÓMICA**

Si tenemos que adaptar el cronograma, la ejecución de las actuaciones..., es muy probable que la estimación económica también.

Puede ser derivado de que el financiador o la subvención concedida no complete el proyecto, o lo hace en varias anualidades... Aunque en principio no se debe asumir un proyecto que no tenga asegurada la financiación completa, la práctica habitual es que modificamos o adaptamos el proyecto a la financiación concedida, siempre y cuando no se desvirtúe el proyecto completamente y la adaptación “a la baja” no comprometa de manera significativa las actividades y resultados esperados.

En ocasiones la adaptación también puede estar vinculada a cambios en las partidas, ajustes por cambios en las cotizaciones de las monedas, precios internos, o a ciertos requisitos de los financiadores (porcentaje de gastos administrativos y/o de personal, u otros).

A la hora de formular un presupuesto, normalmente debemos de partir de datos de referencia, bien a través de otros proyectos que hayamos elaborado con las adaptaciones necesarias, o a partir de facturas pro forma o presupuestos solicitados de manera reciente.

Al igual que hicimos en la formulación del proyecto, el seguimiento económico debe de hacerse desde una doble óptica:

- Por actividades, para controlar el gasto de las mismas.
- Por partida económica, que nos permitirá analizar el peso de cada partida en la ejecución presupuestaria.

En ocasiones puede que tengamos más de un financiador, con lo que esta misma estructura deberá de relacionarse con cada financiador, bien elaborando un doble cuadro de seguimiento, bien imputando costes diferentes a cada financiador... El objetivo último es que estén perfectamente detallados los gastos de cada actividad, ajustados a las diferentes partidas y, en el caso de más de un financiador, la imputación a cada uno para la justificación final.

Muy importante es conocer los plazos previstos de libramiento de los fondos para evitar en la medida de lo posible que la falta de liquidez condicione la realización de las actividades. Este libramiento suele venir recogido en las bases de las diferentes convocatorias. Hay algunas entidades que liberan los fondos a la firma o aprobación del proyecto y una vez presentada la documentación administrativa necesaria; otras entidades que liberan una vez ejecutado y justificado el proyecto...

Como ya hemos dicho, si el proyecto está bien formulado y los presupuestos son ajustados, no se debería ejecutar un proyecto que no haya obtenido la financiación necesaria. La práctica lleva a ejecutarlos igualmente. No obstante, si la reducción es de tal cuantía que compromete seriamente la ejecución del proyecto y el logro de los objetivos lo mejor es renunciar y seguir buscando financiación. Si la reducción estimamos que no compromete el desarrollo del proyecto se puede:

1. Revisar el tamaño del proyecto, reduciendo el número de beneficiarios, resultados... Desde el punto de vista del Marco Lógico esto sería un nuevo proyecto.



2. Proceder a una reducción lineal entre los distintos grupos y partidas presupuestarias, si esto no condiciona el contenido del proyecto.
  3. Reducir el plazo de ejecución, reduciendo costes de personal...
  4. Reducir el presupuesto del grupo o partida de imprevistos u otros gastos, siendo conscientes de los riesgos que ello comporta.
  5. Imputar el recorte al bloque de costes indirectos (administración, evaluación...), ante el nivel de prioridad y trascendencia que puede imprimir un determinado proyecto.
3. Se realizará una conciliación bancaria mensual de ambas cuentas según salidas-entradas de fondos en comparativa con los extractos bancarios emitidos por el banco.
  4. Se intentará que el traspaso de fondos entre cuentas no sea continuo, normalmente nunca inferior al mes, teniendo la cuenta en moneda fuerte como referente de disponibilidad de fondos de cara a nuevas transferencias del país donante. Esta actitud dependerá del volumen de fondos y de nuestra confianza respecto a las finanzas del país receptor.

Hay que tener en cuenta que, en muchas ocasiones la adaptación presupuestaria suele estar sujeta a unos criterios que los financiadores tienen previstos de antemano o que, incluso, pueden llegar a proponer o sugerir.

En lo que se refiere al movimiento de divisas, los criterios normalmente aplicables para el movimiento o gestión de los fondos suelen establecerse por los financiadores. Generalmente, y esto lo vemos en proyectos no solo de Cooperación, son:

1. Apertura de una cuenta (corriente o de ahorro) exclusiva, en una moneda fuerte convertible y de uso habitual (dólar o euro), en la que se ingresarán los fondos destinados al proyecto.
2. Apertura de una cuenta corriente bancaria exclusiva en moneda local para la operación o programa, donde las operaciones financieras a realizar serán los ingresos de fondos provenientes de la cuenta en moneda fuerte y los pagos de gastos asignados a la ejecución del proyecto. En dicha cuenta se harán traspasos periódicos según flujos de pago.

**El traspaso de fondos** de un país a otro se puede realizar por medio de una única operación con la totalidad global del coste del programa, o bien parcialmente con cantidades divididas en dos, tres o cuatro entregas. Este traspaso puede estar regulado, a su vez, por algún tipo de Convenio o Acuerdo de Colaboración entre la entidad gestora y la contraparte local.

Hay que tener en cuenta que en algunos países existen dos mercados de moneda: el “oficial” y el paralelo con tipos de cambio diferenciados. En cualquier caso, y para la justificación final, ni que decir tiene que se deben evitar operaciones en el denominado “mercado negro” de divisas.

## **GESTIÓN DEL GASTO**

---

En referencia al manejo de los fondos económicos a lo largo de la ejecución de un proyecto deberemos de dejar claro los siguientes asuntos:

### **Modalidad de ingresos**

Normalmente el titular de la cuenta será la contraparte local (que tiene personalidad jurídica propia) y el poder de firma recaerá sobre un directivo de dicha institución. Dependerá, no obstante, del proyecto que ejecutemos. Puede ser que seamos nosotros los financiadores de un proyecto, con lo



que en el convenio o acuerdo de colaboración que se firme al efecto quedará perfectamente recogido los aspectos relacionados con el libramiento de fondos, entregas a cuenta, titulares de cuentas bancarias.

### **Desembolso de pequeños gastos cotidianos.**

Podemos determinar dentro de los procedimientos de la institución las cantidades de dinero en efectivo que puede manejar un cooperante.

Aunque se caracterizan por su necesidad inmediata, los mismos deberán tener una justificación y finalidad clara en relación a alguna de las actividades indicadas en el proyecto. Pueden ser gastos de dietas, transportes... No obstante deben de limitarse en la medida de lo posible. Hay algunas convocatorias que permiten la justificación de un porcentaje de gastos sin una explicación detallada pero, en cualquier caso, se trata de que todos los gastos, por principios de transparencia y rendición de cuentas, sean fácilmente justificables. Algunas entidades asignan un fondo fijo para el cooperante para estos gastos.

### **Inversiones en inmuebles, maquinaria, vehículos, etc. con fuertes desembolsos.**

Cuando se realicen inversiones en bienes de capital (viviendas, vehículos, mobiliario...) se deberá de requerir o aportar, además de su justificación para su compra y su presupuesto, un sistema de autorización en relación a su valor y ser inventariados para un mejor control y supervisión.

Según la entidad es probable que, bien por nuestras normas internas o por las características de la subvención (probablemente sujeta a la Ley de Subvenciones), se establecerá el procedimiento de concurso o de licitación pertinente.

### **Contratos de servicios.**

En este caso distinguiremos entre los referidos a la contratación de profesionales especializados (arquitectos, ingenieros, abogados...) y también los alquileres de bienes y servicios.

Lo más importante no es sólo que se disponga de facturas y comprobantes de gasto, sino que además estas sean de curso legal (datos del proveedor, número de identificación fiscal, número de factura, datos del cliente, desglose de conceptos) y que se pueda seguir la pista entre la factura y el justificante de pago. En ocasiones, sobre todo en los gastos cotidianos, nos encontraremos en situaciones imposibles para conseguir facturas de curso legal. No obstante deberemos de buscar la transparencia y asegurar la "trazabilidad" del gasto, elaborando un informe específico, realizando fotografías, elaborando documentos justificativos...

En ocasiones, según la cuantía de la subvención, podemos estar obligados a efectuar una auditoría externa.

No obstante, y según el tipo de proyecto que desarrollemos, en cualquier momento podemos ser objeto de una auditoría, con aviso previo o sin él, pero su función será más estricta y práctica en el momento mismo de la ejecución de un proyecto, no a posteriori.

Aunque son contempladas como mecanismos de control, también las podemos asumir como un aprendizaje para un mejor desarrollo de futuras actuaciones. En ocasiones el que se nos hagan observaciones en una auditoría no tiene porque implicar la reducción o eliminación de la ayuda, sino una serie de observaciones para mejorar nuestros procedimientos.

### **HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GASTO**

Aunque algunas de ellas ya las hemos anunciado, podemos identificar algunas de ellas. Las herramientas simples

ya comentadas, como controlar el gasto realizado por caja o gastos menores utilizando el fondo fijo, otra herramienta para gastos mayores (adquisición de bienes o servicios, compras...), mediante el control de pagos por banco (cheque o transferencia), una herramienta que aglutine todos los gastos realizados en el proyecto y nos permita dar un seguimiento a los mismos según partida o actividad, y finalmente una herramienta de control presupuestario.

Otros elementos que utilizaremos para el control y seguimiento y que nos servirán para la justificación y evaluación serán:

- » El libro de Caja: nos permite seguir los gastos cotidianos o fondo fijo, comprobar saldo...
- » Libro de Banco: gestión de gastos realizados a través de banco (cheques, transferencias...).
- » Relación de facturas: llevaremos una relación de gastos y justificantes (facturas, tickets...) y su correlación con el medio de pago utilizado.
- » Control presupuestario por partidas y actividades: deberemos, asimismo, de relacionar todos los gastos con las diferentes partidas. En muchas ocasiones los financiadores no nos van a permitir desfases de más del 10 ó 15% entre las diferentes partidas.

Como ya hemos señalado, en todo lo que tenga que ver con contrataciones de personal, adquisición de bienes, compensación gastos voluntarios..., deberemos de guardar toda la documentación (desde facturas, pliegos y procedimientos de concursos...) necesarios, tanto para la justificación y evaluación final, como para responder ante posibles auditorías.

No obstante, debemos de tener en cuenta el caso concreto de los Procedimientos de Compras en Proyectos financiados por la Unión Europea, ya que en estos casos se deberán te-

ner en cuenta la regla de nacionalidad y la regla de origen.

**Regla de nacionalidad:** los procedimientos de compra estarán abiertos a los proveedores del país beneficiario y de los países miembros de la UE. En el caso de ECHO, se amplía la lista a los países ACP y en el caso de la UE-Desarrollo, se amplía la lista a los países en vías de desarrollo según la lista del CAD.

**Regla de origen:** los productos comprados deberán ser originarios del país beneficiario o de algún país miembro de la UE. En el caso de ECHO, se amplía la lista a los países ACP y en el caso de la UE-Desarrollo, se amplía la lista a los países en vías de desarrollo según la lista del CAD.

Para la verificación del cumplimiento de la regla de origen **se deberá aportar un Certificado** de Origen elaborado de acuerdo a la normativa aduanera internacional.

Al confeccionar el plan de compras del proyecto, es preciso sondear el origen de los posibles suministradores y de sus productos para, en caso necesario, tratar con la Comisión Europea la posible derogación de estas reglas. En ningún caso se deben comprar productos o contactar con proveedores procedentes de países no incluidos en las áreas mencionadas anteriormente (Ej: proveedores o productos de USA, Japón, Corea, Rusia, Canadá, Australia, etc)

También para los proyectos financiados por líneas de la UE se establecerán unas cláusulas especiales para licitaciones y contratos.

## SEGUIMIENTO

El seguimiento lo podemos interpretar como un proceso de evaluación constante de la ejecución. Debe entenderse como un proceso continuo donde la retroalimentación -feed-back- posibilita adaptar y reajustar el propio proyecto. En oca-

siones, ya que vamos a utilizar procedimientos, técnicas e indicadores de evaluación, dará lugar a una evaluación intermedia que, además, en muchos casos es solicitado en algunas subvenciones.

Que duda cabe que es conveniente efectuar una revisión periódica del proceso atendiendo a la calidad y grado de satisfacción de la realización del proyecto por las partes implicadas, centrándose en todo momento en la población o colectivos destinatarios.

Al igual que hemos definido los ciclos del proyecto, las actividades..., también lo haremos con el seguimiento dividiéndolo en las siguientes etapas:

ETAPA	CONTENIDO
<b>1. Recopilación de información (hechos, observación y medición) y documentación</b>	Indicadores de los objetivos a todos los niveles del marco lógico. Calidad y adecuación de las actividades y utilización de los recursos. Entorno del proyecto (indicadores de hipótesis). Impacto del proyecto. Cooperación con los grupos meta y socios.
<b>2. Análisis (interpretación)</b>	Comparaciones de realizaciones planificadas y situación real (planificada o no prevista), e identificación de las causas y desfases, y conclusiones. Evolución del entorno y repercusiones sobre el proyecto; formulación de conclusiones. Comparación de los mecanismos y procedimientos previstos y reales de organización del proyecto y de cooperación con los grupos meta; identificación de desfases y conclusiones.
<b>3. Recomendaciones (decisión) y acciones correctivas</b>	Desfase temporal en la ejecución de las actividades y utilización de los recursos.

Fuente: Guía Gestión del Ciclo del Proyecto. Abril 2002. Oficina de Cooperación de la Comisión Europea

No obstante, y tal y como recomiendan algunos autores, el mecanismo ha de desarrollar no ha de comportar un excesivo coste ni en tiempo ni en dinero, deberá realizarse una vez definidos los hitos y unidades de análisis en relación con los aspectos que queremos conocer y acompañar en su evolución y es conveniente que se lleve a cabo una vez estén acordados sus aspectos esenciales entre los distintos implicados en el proyecto.

Deberá de abordar tanto datos cuantitativos como cualitativos.

### ÁMBITOS DE INCIDENCIA

Deberemos de determinar en que aspectos de la ejecución del proyecto, que estimemos relevantes, centraremos nuestra atención. Este seguimiento no ha de suponer un excesivo coste ni en tiempo ni dinero.

Podremos fijarnos en el cumplimiento de los planes de actuación y calendarios, actividades realizadas y pendientes, resultados que se van obteniendo (consulta indicadores y fuentes de verificación), percepción de satisfacción e implicación de destinatarios.

El sistema de seguimiento debe también prestar atención a los momentos clave o “hitos” que se han definido como fundamentales para la correcta ejecución del proyecto.

### INSTRUMENTOS DE RECOGIDA

Como ya hemos comentado, la recogida de información y todo el proceso de seguimiento ha de ser liviano. Por ello podremos utilizar todos aquellos medios que consideremos oportunos, aprovechando en muchos casos sinergias, informes y actuaciones propias de la ejecución del proyecto, como pueden ser:

1. Informes periódicos de la dirección del proyecto.

2. Fichas de situación (de stock, de crédito, etc.).
3. Documentos contables y de gestión (presupuesto, facturas, documentos justificativos de gasto, etc.).
4. Visitas de supervisión al terreno por parte de los responsables de la ejecución.
5. Observación directa y constatación de actividades y resultados.
6. Entrevistas con los responsables de las respectivas áreas.
7. Reuniones con los beneficiarios del proyecto.
8. Formularios específicos diseñados para el seguimiento.

La recogida de datos y su clasificación debe garantizar la calidad de la información generada. Los datos se han de obtener de forma rápida y económica, siguiendo un método que asegure su fiabilidad para el tratamiento y análisis posteriores. Se recopilan de forma periódica utilizándose habitualmente un soporte informatizado para su clasificación.

Tan importante como el sistema de recogida de información puede ser el archivo de la misma, un archivo tanto físico como informático que tiene que estar disponible, y con una lógica que permita a una persona con un conocimiento mínimo del proyecto o programa saber donde tiene que buscar determinada información, y más de cara a las evaluaciones o auditorías de ejecución, cada vez más habituales.

En la tabla siguiente hemos tratado de resumir los diferentes seguimientos:

SEGUIMIENTO	DESCRIPCIÓN	DATOS A OBSERVAR	OBSERVACIONES
FINANCIERO	Comprobar si el flujo de gastos e ingresos está de acuerdo, en cantidades y plazos, con las previsiones contenidas en el presupuesto del documento de proyecto.	Modificaciones entre presupuesto inicial y aprobado. Niveles de gastos. Situación cuentas financieras. Inventario bienes materiales.	
COLECTIVOS BENEFICIARIOS/ DESTINATARIOS	El objetivo será "medir" el grado de satisfacción de los beneficiarios y si los resultados del proyecto están siendo aceptados e integrados.	Fichas de participación. Encuestas. Entrevistas personalizadas. Reuniones con grupos	

Los siguientes medios: elaboración de fichas de participación, encuestas, observación directa y participativa, entrevistas no estructuradas y reuniones con grupos significativos implicados en el proyecto.

### **INFORMES DE SEGUIMIENTO**

Los informes de seguimiento son la herramienta concreta a través de la cual se transmite la evolución que experimenta la ejecución del proyecto. Deben expresar la situación de la in-

tervención en su contexto actualizado, reflejar las actividades llevadas a cabo, los principales logros obtenidos, las incidencias y dificultades encontradas y los ajustes realizados, así como la situación financiera en la que se encuentra el proyecto. También sirven para recoger las previsiones futuras esperadas, así como las conclusiones y recomendaciones que puedan resultar oportunas.

Según las características del proyecto, su duración, exigencias de las agencias financiadoras u otras consideraciones,

podremos elaborar informes de avance (trimestrales, semestrales, anuales...) e informes finales que transmitan una información completa del conjunto de la acción, una vez que la ejecución de ésta ha concluido.

Estos informes también pueden tener carácter ordinario, porque ya estuvieran previstos o extraordinario por la existencia de acontecimientos o situaciones que afecten al desarrollo y continuidad del proyecto.

## **SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Aunque ya hemos hablado de las necesidades de información y de que, en cualquier caso, estos informes no deben de consumir muchos recursos, el seguimiento debemos de planificarlo. Aunque la tipología que nos ofrecen los manuales puede parecer compleja, si tenemos claro los recursos de los que disponemos y las fuentes de información, no se hace tan complejo. En cualquier caso recordemos que utilizaremos tanto fuentes de información de carácter cualitativo como cuantitativo.

El **sistema de información** ha de servir para procesar los datos requeridos por la gestión del Proyecto. Por eso mismo, es básico tener claros los objetivos para saber la información a obtener, utilización, usuarios de la misma...

También estableceremos elementos tanto para la obtención de la información como para su tratamiento: criterios, indicadores, ratios, ponderaciones, estándares...

Como referencia podemos señalar que el **Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE** describe una serie de características que han de cumplir los indicadores de seguimiento y control: validez, fiabilidad, pertinencia, sensibilidad, especificidad, eficiencia respecto a los costes y finalmente la oportunidad de los mismos.

Como ya hemos indicado, los indicadores pueden ser de diferentes tipos: cuantitativos, cualitativos o de comportamiento; directos o indirectos; de desempeño o de éxito en los resultados; de eficacia, de eficiencia, de efectividad o de viabilidad. Otra clasificación, complementaria, que podemos utilizar es la de identificar indicadores técnicos, económicos, de funcionamiento, de impacto social, de impacto ambiental...

## **EVALUACIÓN**

Debemos de empezar a considerar la evaluación de una actividad o proceso como una labor continua durante toda la ejecución y no limitarla a determinados momentos, sobre todo vinculado a la justificación del proyecto o subvención.

Paulatinamente se está introduciendo la concepción de evaluación como un procedimiento al servicio del aprendizaje de las personas y entidades implicadas en la gestión del proyecto las cuales, mediante ese aprendizaje, serán capaces de tomar decisiones que mejoren el desempeño del propio proyecto evaluado y de otros que se lleven a cabo.

### **LA EVALUACIÓN: CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES**

A través de la evaluación vamos a medir, analizar y valorar, en base a unos criterios; unos procesos y resultados. El objetivo que nos debemos de plantear es generar conocimiento útil para la toma de decisiones, la retroalimentación, la mejora de la gestión y el cumplimiento de unos objetivos. Poder ser proactivos y no reactivos ante situaciones del proyecto o, en su caso, tener información útil para aplicar en futuros proyectos.

Desde este punto debemos de entenderla como una herramienta imprescindible de cualquier proyecto.

Ahora bien, para que una evaluación cumpla con estas premisas debería de tener las siguientes características:

- **Útil y práctica:** en muchas ocasiones, y según la envergadura o características del proyecto, la evaluación no ha de ser compleja. Ha de servir para la mejora de la intervención y debe ser concebida hacia la acción.
- **Sistemática:** Toda evaluación ha de recoger de modo sistemático la información pertinente para la valoración de los criterios que vamos a evaluar.
- **Flexible:** deberemos de adaptar la evaluación a lo largo de todo el proceso y según los momentos de evaluación del ciclo de proyecto, ésta podrá tener mayor o menor complejidad.
- **Programada:** La evaluación tiene que responder a unos plazos para que realmente pueda contribuir al aprendizaje y la mejora de la intervención.
- **Analizar políticas, planes, programas y proyectos;** nunca personas.
- **Valoración:** La evaluación exige el análisis valorativo de los aspectos estudiados.
- **Fases:** La evaluación puede, y es conveniente, ser llevada a cabo antes, durante o con posterioridad a la ejecución.
- **Criterios a evaluar:** En la evaluación se revisarán la eficacia, la eficiencia, la pertinencia, el impacto y la viabilidad entre otros componentes.

En cuanto a las **funciones de la evaluación**, éstas se pueden resumir en tres principalmente:

- la **retroalimentación o mejora** de los proyectos o acciones ejecutadas o en ejecución,

- el **aprovechamiento** de las experiencias del pasado para actividades futuras, y
- la **rendición de cuentas** hacia los donantes, la opinión pública y todos aquellos implicados en los procesos de desarrollo iniciados.

En definitiva, y como criterio general, debemos de tener en cuenta que todas las evaluaciones que realicemos (ex- ante, durante, final y ex- post) deben de ser útiles para la toma de decisiones, valoración procesos o proyectos y, en definitiva, para la entidad.

Los costes de una evaluación, ya la hagamos con recursos propios (personal) o ajeno, deben de relacionarse con los costes del proyecto. No es de recibo que la evaluación signifique un porcentaje muy elevado del proyecto, como tampoco lo es no contemplarla o a coste cero.

Hay que señalar que la evaluación **no es una justificación**, aunque nos puede ayudar en su momento. Tampoco es una auditoría, que se suele centrar en aspectos económicos o de fiscalización del gasto; y se diferencia del seguimiento en que el primero se centra en la eficacia y eficiencia, mientras que la evaluación nos va a permitir la emisión de juicios de valor, toma de decisiones... No obstante, seguimiento y evaluación están relacionados, ya que en la evaluación nos deberemos de servir de los datos e información que hemos generado en el proceso de seguimiento.

## TIPOS DE EVALUACIÓN

Como ya hemos comentado, el tipo de evaluación depende de factores como cuando se lleva a cabo, su propósito... Normalmente y en la práctica se utilizarán diferentes combinaciones. De esta manera podríamos distinguir:

- Según el momento:



- » Previa o ex- ante: información sobre la pertinencia de la acción (estudio de viabilidad), cual de las actuaciones o propuestas parece más adecuada...
  - » Simultánea: información, reflexiones y conclusiones sobre la marcha y desempeño del proyecto, examinando la validez continuada de las hipótesis en que se fundamentaron las proyecciones realizadas en el diseño.
  - » Final: valorar el desempeño global de un proyecto cuya ejecución ha finalizado y extraer las correspondientes enseñanzas
  - » Posterior o ex- post: similar a la anterior se realiza un tiempo después de haber concluido la ejecución del proyecto y trata de estudiar en profundidad sus repercusiones en el contexto de la intervención.
- Según el objetivo:
    - » Evaluación de objetivos o de diseño: Valorar si el desempeño del proyecto ha contribuido efectivamente a alcanzar —y en qué grado— los estados predeterminados que mejoran la situación de la población beneficiaria; y si la lógica interna del proyecto (recursos, actividades, resultados, objetivos) se ha verificado en la práctica.
    - » Evaluación del proceso: analiza el funcionamiento de una intervención en un ambiente social determinado, valorando los procesos generados por ella y sus efectos, tanto positivos como negativos, esperados o no, que la citada intervención ha provocado.
    - » Evaluación de resultados: la más típica, que se lleva desarrollando. Sería una dimensión más de la “evaluación por objetivos” que se centra especialmente en la eficacia y la eficiencia; en la adecuación y calidad de los bienes y servicios que genera el proyecto.
  - Según quien evalúa:
    - » Externa: evaluaciones realizadas por especialistas ajenos a la gestión y ejecución del proyecto.
    - » Interna: evaluaciones realizadas por responsables de la gestión y de la ejecución del proyecto. Suele asociarse con la evaluación simultánea
    - » Mixta: combinación de las dos anteriores que cuenta, cada vez más, con la aprobación de numerosas agencias de cooperación. En muchos casos se vincula la evaluación simultánea (o continua) con la interna, dejando la evaluación final a especialistas ajenos a la gestión y ejecución.

Esta clasificación no impide el manejo de otros criterios que hayan podido desarrollarse por las organizaciones.

## PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Aunque parezca un paso obvio, resulta necesario destacar que la evaluación debe de ser programada a través de la fijación de los aspectos que se van a evaluar y por qué; quién lo va a hacer y para qué; cómo, cuándo y dónde se realizará.

Las pautas a seguir serían similar a las preguntas que nos hacemos para la formulación del proyecto pero modificando la finalidad, que en esta ocasión consistirá en el diseño de un proceso de evaluación.

Un **esquema simple** de la programación de la evaluación deberá de responder a:

- » ¿Por qué evaluar? Tomar la decisión de evaluar y establecer los criterios. Puede que sea requisito de financiador o donante.

- » ¿Para qué? Contestar el objetivo o finalidad de la evaluación (responder a exigencias del financiador, aprendizaje interno...).
- » ¿Qué y como evaluar? Establecer los términos de referencia (TR), soportes documentales, datos, forma recogida, tratamiento...
- » ¿Quién evalúa? El financiador/ donante, la entidad ejecutora, externa...
- » ¿Cuándo y donde se evalúa? Elaboración del programa de trabajo, que incluirá los trabajos de gabinete previos necesarios, trabajo de campo (recopilación de la información) y, finalmente, el procesamiento, contraste y presentación de los datos recogidos análisis posterior de los datos..



### Recomendaciones prácticas

Presentamos aquí una serie de indicaciones de carácter general para llevar adelante un proceso de evaluación, que habrá que adaptar a cada caso individual, dependiendo del proyecto en cuestión, su alcance, el momento en el que se haga la evaluación...

Las entidades proveedoras de fondos establecen requisitos estrictos en relación con la calidad de los informes de evaluación; preparar un mandato detallado y preciso requiere un conocimiento profundo de lo que ha de ser evaluado. De igual forma, una cuidada planificación y ejecución del trabajo de evaluación es esencial para lograr un buen resultado.

En todo proceso de evaluación está claro que existen unos colectivos, grupos o individuos que pueden estar implicados o afectados por una evaluación. Estos son los “stakeholders” o **agentes críticos**. Son aquellas personas o entidades que pueden tener algún interés en la evaluación, como afectadas y/o implicadas, a las que va dirigida la evaluación y que pueden ser usuarias de la misma.

Dentro de estos agentes críticos podemos señalar a:

1. Entidades patrocinadoras, financiadoras, responsables políticos...
2. Equipos directivos de los programas, gestores públicos y personal técnico asignado al desarrollo del programa/proyecto evaluado.
3. Personas destinatarias, directa e indirectamente, de la actuación del proyecto; usuarias potenciales del servicio, programa o política evaluada; población o comunidad en general

4. Otros: equipos técnicos y/o responsables políticos de programas similares, expertos/as del sector o política que se evalúa, profesionales de la acción social en general.

Dependiendo del tipo de evaluación (objetivos, procesos...) se podrán priorizar unos agentes sobre otros (usuarios, financiadores, políticos...).

En cualquier caso, la participación de un mayor número de agentes nos debería de garantizar una riqueza y variedad de la información recabada, además que favorece la implicación de dichos agentes.

Deberemos de tener en cuenta, asimismo, las motivaciones e intereses de los agentes implicados para valorar la factibilidad de su participación.

La participación en la evaluación tiene relación con el modelo de "desarrollo participativo", que ha tenido una creciente influencia en el sector de la cooperación al desarrollo y la ayuda internacional y que tiene que ver con la preocupación de gobiernos y agencias internacionales por asegurar la sostenibilidad de los proyectos.

El modelo de desarrollo participativo invierte el orden clásico de la planificación y otorga protagonismo a "las personas" como destinataria última de las acciones.

Esta propuesta exige adaptar el diseño, la ejecución y la evaluación de los proyectos a las necesidades previamente identificadas por la población.

Las evaluaciones de los proyectos basadas en propuestas participativas, pretenden asegurar el aprendizaje y la construcción de capacidades locales. Se requiere integrar y satisfacer las necesidades de información de todos los implicados, tanto externos como locales, mediante su incorporación en todas las fases del proceso. Su participación asegurará la

significación y legitimidad del propio proceso evaluador.

Existe metodología y comparativas sobre los dos modelos de evaluación: el "clásico o tradicional" y el participativo.

Con el segundo las personas que integran el equipo técnico pasan a desarrollar un papel más de "facilitadores" que de técnicos en todas las esferas.

No obstante, a la hora de aplicar el enfoque participativo, hay que tener en cuenta una serie de limitaciones como el escaso interés que pueden tener algunos agentes reduciendo la participación bien en la fase inicial o en la de toma de decisiones, la cultura participativa de los agentes críticos a participar... También a veces el modelo no se integra en los mecanismos de entidades financiadoras o donantes que lo consideran excesivamente subjetivo.

## **DISEÑO DE LA EVALUACIÓN**

---

Se trata no sólo de seleccionar una serie de técnicas de recogida de información y sus correspondientes tipos de análisis, sino de definir el enfoque metodológico de la evaluación.

Dado que no existe un procedimiento tipo para cada proyecto parece aconsejable combinar la utilización de métodos cuantitativos con cualitativos, ya que estos últimos aportan dinamismo y variedad de perspectivas, carentes en los primeros.

Para tomar esa decisión habrá que valorar, entre otras cosas, la aplicabilidad del instrumento a las características del proyecto, las capacidades de quienes han de aplicar las técnicas seleccionadas, su calidad intrínseca, su fiabilidad y validez, su disponibilidad, su relevancia y su coste.

La ventaja de la evaluación de carácter cuantitativo es que permite medir reacciones o cuestiones en un grupo de va-

riables (individuos, empresas, etc.) y, además, posibilita la agregación y tratamiento estadístico.

Por su parte, la evaluación cualitativa tiene la ventaja de producir una mayor riqueza de detalles sobre los grupos o variables, aunque sea de difícil agregación y estandarización.

En este sentido, la aplicación del enfoque metodológico recomendado por la Comisión de la Unión Europea para la evaluación combina el **enfoque de “arriba a abajo” (top-down)**, que posibilita evaluar el impacto total y efecto neto de la intervención, con estudios **“de abajo a arriba” (bottom-up)**, para analizar las relaciones de causalidad y determinar el impacto de cada medida específica, a través de la información recogida de los participantes y beneficiarios del proyecto.

Otro aspecto a considerar son los **criterios de evaluación**, que estarán íntimamente ligados con el Enfoque del Marco Lógico y deben proporcionar conocimientos útiles para tomar decisiones sobre las intervenciones consideradas. Los criterios de evaluación deberán de servir para evaluar, del proyecto o intervención realizada, su:

- Pertinencia.
- Eficacia.
- Eficiencia.
- Impacto.
- Viabilidad/ Sostenibilidad:
  - » Políticas de apoyo.
  - » Capacidad institucional.

- » Aspectos socioculturales.
- » Enfoque de Género en el Desarrollo.
- » Factores tecnológicos.
- » Factores ambientales.
- » Factores económico- financieros.
- Replicabilidad.
- Cobertura de población beneficiaria.
- Otros criterios: visibilidad, participación, perspectiva de género, equidad, logística...

#### Fuentes de verificación

Las fuentes de verificación son los medios o procedimientos que nos permiten analizar hasta qué punto se han cumplido los indicadores.

El equipo evaluador del proyecto deberá identificar las fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, como una actividad íntimamente ligada a las diferentes fases del proyecto.

Es importante considerar la búsqueda de unas fuentes de verificación no muy costosas, de fácil obtención y moderadamente fiables; esta tarea debe ser realizada y ajustada a cada caso concreto. En este sentido distinguiremos entre fuentes de verificación:

- Internas; son creadas por el propio proyecto,
- Externas; se encuentran disponibles al margen de éste.

## Matriz del diseño de evaluación

Criterio: (impacto, eficacia, pertinencia...)

Preguntas	Aspectos que definen la pregunta (opcional)	Indicadores	Fuentes de extracción de la información
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

**Trabajo vertical**  
definición de criterios y preguntas

**Trabajo horizontal**  
Indicadores para cada pregunta  
Fuentes de extracción de información

Una vez definidos los criterios se prosigue desglosándolos en subcriterios o preguntas de evaluación. Estos subcriterios configuran la definición operativa de cada uno de los criterios y proceden de varias entradas:

1. De las necesidades de los “stakeholders” si son relevantes y pertinentes.
2. De la matriz de planificación del proyecto.
3. De la bibliografía, la experiencia y el estudio del proyecto.

Para realizar la recolección de datos es necesaria previamente la construcción de indicadores para cada uno de los subcriterios seleccionados.

Los indicadores tienen como objetivo describir el comportamiento de alguna variable, de manera cualitativa o cuantitativa, cumpliendo una función descriptiva. Los indicadores pueden ser directos o indirectos.

Un indicador da una idea del resultado que se intenta alcanzar o del efecto que se espera obtener. El indicador produce un tipo de información que ayudará a los programadores a tomar mejores decisiones respecto de la acción que están administrando.

A la hora de definir un indicador hay que especificar:

- » El grupo beneficiario.
- » La cantidad.
- » La calidad.
- » Tiempo.
- » Ubicación.

Las características de un indicador deben ser:

<b>Sustantivo</b>	Refleja un aspecto esencial de un objetivo en términos concretos.
<b>Independiente</b>	Todo objetivo y resultado debe tener asociado al menos un indicador y no debe utilizarse el mismo indicador para más de un objetivo.
<b>Objetivo</b>	Debe reflejar hechos y no impresiones subjetivas
<b>Verosímil</b>	Los cambios registrados pueden atribuirse directamente a los efectos del programa o actuación.
<b>Fácil de obtener</b>	Basado en datos fácilmente disponibles o cuya obtención no suponga un gran esfuerzo o coste
<b>Verificable objetivamente</b>	Cualquier persona, utilizando el mismo procedimiento de medición de manera independiente, obtiene la misma medición.

### Los indicadores pueden clasificarse en:

- **Indicadores de base o elementales:** se apoyan en los procesos que están ocurriendo, en las acciones que el Programa o Proyecto está llevando a cabo. Se subdividen, a su vez, en:
  - » Indicadores de realización: miden la ejecución física y financiera. Por ejemplo, el número de talleres de capacitación realizados en el marco de un Programa o Proyecto de formación agrícola es un indicador de realización.
  - » Indicadores de resultado: miden los efectos directos que pueden ser físicos o monetarios. El número de participantes capacitados sería un indicador de este tipo.
- **Indicadores de impacto:** miden los efectos más globales e indirectos. Se puede distinguir entre:
  - » indicadores de impacto específico
  - » indicadores de impacto global. El número de alumnos formados que han encontrado empleo gracias al curso de formación sería un indicador de impacto.
- **Indicadores complementarios o derivados:** se basan en los tres anteriores y se dividen en dos:
  - » De eficacia: miden hasta qué punto se han alcanzado los logros establecidos de antemano. Siguiendo con el ejemplo anterior, el número de talleres realizados en función de lo previsto es un indicador de eficacia.
  - » De eficiencia: relacionan el resultado conseguido con el coste en que se incurre. El coste por participante capacitado es un indicador de eficiencia.

Hay otras clasificaciones. Por ejemplo, según el tipo de información que recojan:

- » Indicadores de actividades
- » Indicadores de productos
- » Indicadores de gestión
- » Indicadores de contexto

La selección de indicadores es un paso crucial. Como no es posible recoger toda la información relevante sobre el desarrollo de una actuación definiendo sólo un indicador, es necesario definir **una batería o conjunto de indicadores**.

### TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA

Una vez desarrollados los criterios de evaluación y las diferentes preguntas o elementos de cada uno de ellos, procedemos a la selección de las técnicas de recopilación de información. Estas técnicas son muchas y de diverso tipo pero pueden resumirse conforme la tabla que a continuación presentamos.

Técnicas cuantitativas	Técnicas cualitativas	Técnicas participativas
<b>Encuesta</b>	Observación estructurada	Análisis de acontecimientos críticos
<b>Medición directa</b>	Entrevista en profundidad o semi-estructuradas	Ranking de riqueza o bienestar
<b>Censo</b>	Grupos de discusión	Matrices de clasificación y puntuación
<b>Análisis económico-financiero</b>	Análisis documental	Diagramas de Venn

La triangulación consiste en la utilización de distintos tipos de técnicas para dar cuenta de una realidad determinada y, así, contrastar la información asegurando la fiabilidad de la misma.

Existe una aceptación generalizada sobre la conveniencia de que una evaluación debe, en la medida de lo posible, contemplar el uso de métodos cualitativos y cuantitativos.

### IMPACTO DEL PROYECTO

El siguiente paso en el proceso de evaluación es medir el impacto del proyecto, a la vez que analizamos el “coste” del mismo.

Se deben determinar, por tanto, los impactos del Programa o Proyecto y la contribución de cada acción concreta al logro de esos efectos, definiendo el “impacto” como la diferencia entre la situación de partida y la alcanzada.

Independientemente del enfoque o modelo que se siga para la evaluación de impactos, las técnicas utilizadas para evaluar la eficacia y la eficiencia de resultados, impactos específicos y globales son las mismas. Si bien, para la evaluación de resultados lo más conveniente es basar el análisis en la información recogida y sistematizada por el sistema de seguimiento, mediante los indicadores complementarios de eficacia y eficiencia.

La valoración de la eficiencia es una herramienta de trabajo que permite evidenciar los puntos débiles existentes, en términos de recursos, sobre los que se hace necesario tomar decisiones para su mejora.

La condición necesaria para llevarla a cabo es la existencia de un sistema presupuestario por acciones, con la finalidad de conocer el grado de optimización de los recursos utilizados en la consecución de los objetivos propuestos.

Como técnicas para evaluar la eficiencia:

- El análisis coste-beneficio: puede aplicarse ex-ante, con lo cual ayudaría a la toma de decisión eficiente sobre alternativas de actuación, o ex-post, de forma que permite determinar el grado de eficiencia alcanzada..
- El análisis coste-eficacia: se suele usar para valorar la eficiencia de Programa o Proyecto cuyos objetivos están claramente definidos, en sectores como la salud, educación, vivienda, etc., y para comparar dos Programas o Proyectos con un mismo tipo de impacto.
- La comparación entre los precios de licitación, adjudicación y ejecución: Una vía alternativa para medir la eficiencia, sobre todo para actuaciones de creación de infraestructuras, es comparar los precios de licitación (PL) de cada proyecto con los precios de adjudicación (PA) y ejecución (PE).



- El análisis frontera: permite comparar unidades de gestión que desarrollan servicios análogos, de manera que muestra la eficiencia relativa de dichas unidades en relación con la “frontera eficiente”, bien de forma individual para cada unidad evaluada, bien a través de una medida del nivel medio de eficiencia.

Y como Técnicas para evaluar la eficacia:

- Estudio de caso: contrasta una serie de hipótesis, establecidas con carácter previo, sobre el Programa o Proyecto, fundamentalmente a través de entrevistas y encuestas.
- Método experimental: se establecen dos grupos; uno compuesto por sujetos que participarán en el Programa o Proyecto (grupo experimental), y el segundo por sujetos no participantes (grupo de control). Los dos grupos deben ser representativos de la población objetivo, y la probabilidad que tiene una persona (o unidad de análisis cualquiera) de formar parte de los dos grupos debe ser idéntica.
- El análisis de regresión y los modelos econométricos: Consisten en la construcción de coeficientes que ayudarán al equipo evaluador a estimar (no a calcular) el alcance de los impactos del Programa o Proyecto. Por ejemplo, con la aplicación de estas técnicas se puede estimar la cantidad de empleo creado por millón de euros gastados en el Programa o Proyecto.

Para la recogida de datos que sirvan para la evaluación se pueden utilizar **técnicas cualitativas**, que es una metodología relativamente flexible y adaptable a las necesidades de la evaluación en el diseño, recopilación de datos y análisis de resultados y posibilitan una mejor retroalimentación.

Se debe tener en cuenta la existencia de limitaciones en su

utilidad, tales como la menor incidencia en la representatividad estadística rigurosa, la subjetividad implícita en la recopilación de datos, la falta de un grupo de comparación que permita establecer análisis causales,... lo que hace difícil generalizar los resultados para una población representativa y más numerosa.

Las técnicas cualitativas más utilizadas en evaluación de proyectos:

- » Observación estructurada
- » Entrevistas
- » Grupos de Discusión
- » Análisis documental

Otro grupo de técnicas serían las **participativas**. Inicialmente se aplicaron la fase de diagnóstico aunque en la actualidad su empleo se ha extendido al resto de fases que componen el ciclo de un proceso de desarrollo, en particular el seguimiento y la evaluación.

Se caracterizan por requerir la interacción activa y continua entre el equipo evaluador y los agentes críticos a lo largo del todo el proceso del proyecto/ programa que se está evaluando.

La fórmula de trabajo más habitual es el “taller”, que se desarrollará en un espacio cerrado, amplio, que permita el movimiento y el trabajo colectivo, así como el desarrollo de actividades de dinamización grupal.

Como resultado del desarrollo de procesos participativos, se equilibran las relaciones de poder y se potencian las capacidades de la población local, tradicionalmente excluida de los espacios de toma de decisiones. Este proceso de adquisición de capacidades es también conocido como empoderamiento.



## ANÁLISIS DE LOS DATOS

---

La evaluación suele generar grandes masas de datos cuantitativos; por ello, será conveniente recurrir a un análisis estadístico para obtener conclusiones interesantes de los mismos. Por ejemplo, si se utilizan encuestas será imprescindible realizar un estudio de este tipo.

En general, la evaluación trata de observar y explicar cambios en determinadas variables, llamadas dependientes. Recíprocamente, la variable que se utiliza para explicar o describir dichos cambios es denominada independiente.

Una vez recogidos los datos, el primer paso consiste en ordenarlos, en general, en tablas o matrices. La etapa siguiente es calcular una serie de índices estadísticos que nos proporcionen información descriptiva sobre las características de la muestra.

Al igual que en el caso anterior, podremos optar por un **análisis cualitativo** que proporcionará una descripción precisa de los acontecimientos y las situaciones que se evalúan. La descripción debe ser cuidadosamente separada de la interpretación, que busca otorgar un significado a los resultados de la evaluación y poner a los acontecimientos en relación de causa y efecto. La tentación de interpretar antes de describir pone en peligro el rigor del análisis cualitativo.

Los datos generados por métodos cualitativos son voluminosos, así que para trabajar con ellos, una vez que estamos seguros de que tenemos toda la información, debemos organizarlos.

La realización del análisis cualitativo no está reglada. En ella influye la creatividad y la práctica del evaluador. Aun así las pautas generales a seguir pasan por :

» asegurarse de que se dispone de toda la información,

» que los datos son adecuados para responder las preguntas

» y que cada una de las partes de los discursos disponibles se encuentra etiquetada y ordenada dentro de un sistema de categorías.

En la fase siguiente habrá que establecer relaciones entre los distintos puntos y sacar conclusiones orientadas a satisfacer las necesidades de información.

También deberemos de realizar un **análisis económico-financiero**. En el financiero examinaremos las actividades y los flujos de recursos, calculando y comparando los costes en que se ha incurrido en un proyecto concreto y los beneficios que resultan de la actividad emprendida.

**El análisis económico** amplía el foco de estudio incluyendo el impacto de ese proyecto o entidad sobre la sociedad en su conjunto. El análisis económico incorpora al cálculo otros costes (indirectos y de oportunidad, incluyendo por ejemplo costes ambientales) y otros beneficios (para la economía o la sociedad en su conjunto, incluyendo por ejemplo el aumento del consumo).

En este tipo de análisis se manejan especialmente los conceptos de eficacia y eficiencia.

## RESULTADOS, RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

---

Una vez realizados los análisis, ya sean cuantitativos o cualitativos, contamos con los resultados de la evaluación. Los principales resultados quedarán recogidos en las **conclusiones**.

Estas conclusiones, desde hace algunas décadas, comienzan a acompañarse de una valoración con lo que se recogen también **recomendaciones u orientaciones**, entendidas

como líneas de mejora que pueden orientar futuras actividades o proyectos.

También se incluyen las denominadas **lecciones aprendidas**, para recoger los puntos fuertes y débiles del propio proyecto y los que el equipo evaluador ha encontrado a lo largo de todo el proceso evaluativo.

Para recoger las diferentes recomendaciones es necesario que:

- Estén apoyadas en los hallazgos del proceso evaluativo.
- Deben de ser materia de negociación con los agentes críticos (stakeholders) implicados de la evaluación.
- Deben de ser lo más concretas y específicas posibles, a la vez que realistas.

Está claro que hay que desarrollar un lenguaje claro, a la vez que tener en cuenta las realidades sociales y políticas en las que nos desenvolvemos a la hora de redactar tanto las recomendaciones como las lecciones aprendidas.

### **ELABORACIÓN DE INFORMES Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

---

El corolario de este proceso finalizaría con la elaboración del informe final y la presentación de resultados.

Es el documento que va a ofrecer una visión integral de los resultados y del proceso a las personas y entidades implicadas así como un contexto idóneo para revisar conjuntamente los aprendizajes adquiridos y los retos pendientes.

La forma que elijamos para presentar el informe, tanto su formato escrito como la presentación oral del mismo, van a determinar claramente la capacidad de recepción y com-

prensión del mismo por parte de los/as agentes participantes y otras entidades implicadas.

El informe ha de ser, sobre todo, útil, por lo que deberemos de tener en cuenta a quien va destinado, cual va a ser su utilidad por parte de los destinatarios, ajustar los informes a las necesidades de los/as destinatarios/as, tanto en los tiempos de exposición como en el tipo de formato escrito; contemplar la realización de informes cortos y resúmenes, presentaciones orales y gráficas y favorecer oportunidades para la interacción.

### **ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL**

---

En muchas ocasiones dependerá también de la metodología propia de la entidad o, en los casos que proceda, de las recomendaciones o formatos que utiliza el agente o entidad financiadora.

De acuerdo a estas premisas, el Informe de Evaluación debería incluir los siguientes componentes:

- un texto descriptivo que detalle la información recogida,
- un apartado explicativo que establezca las correspondientes relaciones de causa y efecto
- y un documento proyectivo que incluya un conjunto de conclusiones, recomendaciones y sugerencias.

# RECURSOS PARA LA SENSIBILIZACIÓN EN COOPERACIÓN AL DESARROLLO

El objetivo que se pretende alcanzar con este apartado es facilitar un listado de ONG's que desarrollan actuaciones en materia de sensibilización.

Este listado no es exhaustivo y se han tomado como referencia principal a las ONG's entidades miembro que aparecen en la web oficial de la Coordinadora del Principado de Asturias ([www.codopa.org](http://www.codopa.org)). No obstante se han incluido otras referencias.

Entendiendo que la tarea y actividades de sensibilización son las más desarrolladas en los ayuntamientos, sobre todo

en aquellos con menos recursos para desarrollar proyectos propios o disponer de un presupuesto específico para Cooperación, nos parece interesante que las entidades locales dispongan de esta herramienta.

Como ya hemos comentado no se trata de un listado exhaustivo y el objetivo es ampliar esta información, tanto con la incorporación de nuevas informaciones como a través de la información que nos quieran trasladar aquellas asociaciones u ONG's que puedan no aparecer en esta referencia o que, apareciendo, quieran actualizar o modificar la información que de ellas se presenta.

## Entidad / ONG

ACADICA	
Dirección: Cº de los Tulipanes nº 353, 33203-Somio (Gijón)	
Tfno/s. 985368262	Fax:
Correo electrónico: <a href="mailto:informacion@acadica.org">informacion@acadica.org</a>	
Web: <a href="http://www.acadica.org">www.acadica.org</a>	
Actividades/ Descripción General: Asociación para la Colaboración y Desarrollo de Camboya, colabora con proyectos de desarrollo en Camboya y promueve campañas de sensibilización en nuestro país.	

ACSUR LAS SEGOVIAS	
Dirección: Pintor Mariano Moré, 10, bajo derecha. 33212, Gijón	
Tfno/s. 985351350	Fax: 985351350
Correo electrónico: <a href="mailto:asturias@acsur.org">asturias@acsur.org</a>	
Web: <a href="http://www.acsurasturias.org">www.acsurasturias.org</a>	
Actividades/ Descripción General: Proyectos de Cooperación al Desarrollo y Actividades de sensibilización y educación para el desarrollo.	

### Ayuda en Acción

Dirección: C/ Cimadevilla Nº 15, Escalera A, 2ºE. 33003, Oviedo

Tfno/s. 985214725

Fax: 985214725

Correo electrónico: [informacion@asturias.ayudaenaccion.org](mailto:informacion@asturias.ayudaenaccion.org)

Web: [www.ayudaenaccion.org](http://www.ayudaenaccion.org)

Actividades/ Descripción General: Proyectos de Cooperación al Desarrollo y Actividades de sensibilización y educación para el desarrollo en diversos campos, entre ellos el Comercio Justo, voluntariado...

### Asamblea de Cooperación por la Paz (ACPP)

Dirección: C/ San Jose, 43, 1º. 33209, Gijón

Tfno/s. 985386305

Fax: 985386305

Correo electrónico: [asturias@acpp.com](mailto:asturias@acpp.com)

Web: [www.acpp.com](http://www.acpp.com)

Actividades/ Descripción General: Proyectos de Cooperación al Desarrollo y Actividades de sensibilización y educación para el desarrollo.

### ARCO IRIS

Dirección: C/ Pio XII, nº12 - Bajo

Tfno/s. 985569233

Fax:

Correo electrónico: [correo@ongdarcoiris.org](mailto:correo@ongdarcoiris.org)

Web: [www.ongdarcoiris.org](http://www.ongdarcoiris.org)

Actividades/ Descripción General: Proyectos de Cooperación al Desarrollo y Actividades de sensibilización y educación para el desarrollo principalmente en Latinoamérica y África.

**ASOCIACIÓN ASTURIANA DE AMIGOS DEL PUEBLO SAHARAUI**

Dirección: Apartado de correos 1.651 (33080, Oviedo)

Tfno/s. 696 847 771 / 669 003 607

Fax:

Correo electrónico: asturhamada@gmail.com

Web: <http://aaasahara.blogspot.com/>

Actividades/ Descripción General: Gestión de proyectos de ayuda humanitaria y cooperación al desarrollo en los campos de refugiados de Tindouf (Argelia), el proyecto Vacaciones en Paz, y la sensibilización a la opinión pública sobre el conflicto saharauí

**ASOCIACIÓN ASTURIANA GASPAR GARCÍA LAVIANA**

Dirección: Zapateros nº8, 1º izqda (Gijón)

Tfno/s.

Fax:

Correo electrónico: sagrario\_rc@hotmail.com

Web: <http://sites.google.com/site/gaspargarcialaviana/>

Actividades/ Descripción General: Realización de distintos proyectos con ONGD de Nicaragua.

**ASOCIACIÓN HISPANO- CUBANA “PAZ Y AMISTAD”**

Dirección: Plaza Pedro Menéndez 6, 3ªA (33401, Avilés)

Tfno/s. 985569500

Fax:

Correo electrónico: paz\_y\_amistad@terra.es

Web:

Actividades/ Descripción General: Desarrollo de proyectos de cooperación al desarrollo en Cuba.

### ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA ACCIÓN SOCIAL SOLIDARIA (DASS)

Dirección: Magnus Blikstad, nº9. 3º C (33207 Gijón)

Tfno/s. 984100185 664218511

Fax: 985324596

Correo electrónico: [dassasturias@gmail.com](mailto:dassasturias@gmail.com)

Web: [www.dassasturias.org](http://www.dassasturias.org)

Actividades/ Descripción General: Desarrollo de proyectos de cooperación al desarrollo y actividades de sensibilización y educación en general.

### CARITAS DIOCESANA DE OVIEDO

Dirección: González del Valle, 5 (33003 Oviedo)

Tfno/s. 985208089

Fax: 985208663

Correo electrónico: [buzon@caritas.es](mailto:buzon@caritas.es)

Web: [www.caritasasturias.org](http://www.caritasasturias.org)

Actividades/ Descripción General: Promover, orientar y coordinar la acción caritativa y social de la Iglesia Católica en Asturias, conjugando gratuidad, universalidad y eclesialidad

### COLEUTIVU MILENTA MUJERES

Dirección: Puerto Tarna 23, bajo (33011, Oviedo)

Tfno/s. 985296121

Fax: 984081461

Correo electrónico: [info@milenta.org](mailto:info@milenta.org)

Web: [www.milenta.org](http://www.milenta.org)

Actividades/ Descripción General: Desarrollar, entre otras, actividades relacionadas con la Cooperación Internacional al Desarrollo con especial vinculación con aquellas que permitan combatir los obstáculos de las mujeres para su desarrollo integral como personas.

**COMITÉ OSCAR ROMERO**

Dirección: Cabrales nº 37 (33201 Gijón)

Tfno/s.: 985091400

Fax: 985276168

Correo electrónico: asturias@comitesromero.org

Web: www.comitesromero.org

Actividades/ Descripción General: Desarrollo de proyectos de cooperación al desarrollo y actividades de sensibilización y educación en general.

**CRUZ ROJA**

Dirección: Martínez Vigil Nº36, 1º (33010, Oviedo)

Tfno/s. 985208215

Fax: 985229280

Correo electrónico: asturias@cruzroja.es

Web: www.cruzroja-asturias.org

Actividades/ Descripción General: Desarrollo de proyectos de cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria y actividades de sensibilización y educación en general.

**ENTRECULTURAS**

Dirección: C/ Doctor Casal, 9 - 3º (33001, Oviedo)

Tfno/s. 985215183

Fax:

Correo electrónico: asturias@entreculturas.org

Web: www.entreculturas.org

Actividades/ Descripción General: Desarrollo de proyectos de educación para el desarrollo en los centros escolares asturianos y proyectos de educación en el Sur

## FARMAMUNDI

Dirección: C/Quebrantos 5 (33125, Soto del Barco)

Tfno/s. 985586040

Fax: 985586039

Correo electrónico: asturias@farmamundi.org

Web: www.farmamundi.org

Actividades/ Descripción General: En colaboración con socios locales o contrapartes, FARMAMUNDI trabaja de forma estable y continuada en el campo de la salud, centrandó sus esfuerzos en la mejora del acceso a medicamentos y atención primaria en salud, mejora de la prevención de enfermedades de transmisión sexual y VIH, mejora y ampliación de los servicios de abastecimiento de agua potable y de las condiciones sanitarias a poblaciones afectadas por catástrofes.

## FUNDACIÓN ADRA

Dirección: Teodoro Cuesta,13 (33012, Oviedo)

Tfno/s.

Fax:

Correo electrónico: oviedo@adra-es.org

Web: www.adra-es.org

Actividades/ Descripción General: Desarrollo de proyectos de cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria, acción social y Educación para el Desarrollo para, junto a otros objetivos, ayudar a las personas que se encuentran en un alto y mediano grado de pobreza dando apoyo económico a las familias necesitadas a fin de conseguir un desarrollo integral de la misma, en especial menores de edad.



**FUNDACIÓN HIJOS DEL MAIZ**

Dirección: Calle de La Magdalena, 80 (33402, Avilés)

Tfno/s.

Fax:

Correo electrónico: fhmasturies@gmail.com

Web: [www.f-hijosdelmaiz.org](http://www.f-hijosdelmaiz.org)

Actividades/ Descripción General: Desarrolla proyectos de cooperación al desarrollo y solidaridad en Nicaragua, El Salvador, Perú y Cuba. Los sectores preferentes de actuación en la cooperación son la seguridad y soberanía alimentaria y la infraestructura básica, en el marco del desarrollo local y comunitario. La población prioritaria de destino son las comunidades rurales, en situación de pobreza, riesgo o exclusión social. También desarrollan actividades de educación, sensibilización...

**FUNDACIÓN PROCLADE**

Dirección: C/ General Suárez Valdés, 4 (33204 Gijón)

Tfno/s. 985372533

Fax: 985131280

Correo electrónico: [asturias@fundacionproclade.org](mailto:asturias@fundacionproclade.org)Web: [www.fundacionproclade.org](http://www.fundacionproclade.org)

Actividades/ Descripción General: Desarrollan actividades en diversos campos desde la promoción y financiación de proyectos de desarrollo, sensibilización y educación para el desarrollo, promoción del voluntariado, participación en proyectos de economía alternativa y solidaria (Banca Ética, Comercio Justo...)...

**GEÓLOGOS DEL MUNDO**

Dirección: C/ Pérez de Ayala, 3,7º (33007, Oviedo)

Tfno/s. 985102761

Fax: 985102761

Correo electrónico: geologosdelmundo@hotmail.com

Web: www.xeologosdelmundo.org

Actividades/ Descripción General: Colaborar con ONG'S, asociaciones y entidades que requieran asesoramiento en proyectos con el fin de prevenir, mitigar y corregir los efectos de los desastres naturales y riesgos geológicos; realizando también estudios y actuaciones en el campo de la Hidrogeología que permitan la captación de agua para el Abastecimiento de poblaciones y el Saneamiento de las mismas o para poner en regadío nuevas zonas de cultivo.

**INGENIERÍA SIN FRONTERAS- ASTURIAS**

Dirección: Aulario Sur, Campus de Viesques (33204, Gijón)

Tfno/s. 699782518

Fax:

Correo electrónico: secretaria.tecnica@asturias.isf.es

Web: <http://asturias.isf.es/>

Actividades/ Descripción General: Desarrollo de proyectos de desarrollo en países del Sur, concentrándose en los siguientes sectores: Agua e Infraestructuras, Desarrollo Local y Comunicaciones.

**INTERMON OXFAM**

Dirección: Río San Pedro, nº11, bajo (33001, Oviedo)

Tfno/s. 985227767

Fax:

Correo electrónico: coviedo@intermonoxfam.org

Web: [www.intermonoxfam.org](http://www.intermonoxfam.org)

Actividades/ Descripción General: Actividades y proyectos de Cooperación al Desarrollo, Sensibilización, Acción Humanitaria, con especial referencia al Comercio Justo y apoyo a productores de África, América Latina, Asia...

**INSTITUTO DE ESTUDIOS PARA LA PAZ Y LA COOPERACIÓN**

Dirección: C/ Bermúdez de Castro 14, Bajo C (33011, Oviedo)

Tfno/s. 985088809

Fax: 985080902

Correo electrónico: [instituto@universidadabierta.org](mailto:instituto@universidadabierta.org)Web: [www.universidadabierta.org](http://www.universidadabierta.org)

Actividades/ Descripción General: Desarrollo de acciones de formación a distancia para las ONG y todo tipo de entidades públicas y privadas sin ánimo de lucro en los campos de educación para la paz, la cooperación y la prevención de conflictos. Trabaja también en la promoción de la formación superior de tercer ciclo en los países en vías de desarrollo a través de la impartición de doctorados. También realizan jornadas, seminarios y congresos que abordan cuestiones relativas a la cooperación, las relaciones internacionales, la interculturalidad y la resolución pacífica de conflictos.

**INSTITUTO SINDICAL DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO (ISCOD)**

Dirección: Plaza General Ordoñez,1,13 (33005, Oviedo)

Tfno/s. 985104106

Fax:

Correo electrónico: [institucional@asturias.ugt.org](mailto:institucional@asturias.ugt.org)Web: [www.iscod.org](http://www.iscod.org)

Actividades/ Descripción General: Desarrollo de proyectos de cooperación al desarrollo vinculados apoyar la existencia y creación de organizaciones sindicales fuertes, con capacidad reivindicativa y, de esta manera, defender los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras de los países en vías de desarrollo.

## JÓVENES Y DESARROLLO

Dirección: Avda. Pedro Masaveu, 18 (33007, Oviedo)

Tfno/s. 985231966

Fax: 985230451

Correo electrónico: [jyd.asturias@jovenesydesarrollo.org](mailto:jyd.asturias@jovenesydesarrollo.org)

Web: [www.jovenesydesarrollo.org](http://www.jovenesydesarrollo.org)

Actividades/ Descripción General: Una de las líneas de actuación más importante de Jóvenes y Desarrollo es la cooperación técnica y financiera en proyectos dirigidos a la promoción de la infancia y la juventud, como destinatarios preferentes. La mayor parte de los proyectos están vinculados al Sector Educativo a través de proyectos de alfabetización, educación básica, formación ocupacional y formación profesional. También desarrollan actividades en el campo del voluntariado y la educación para el desarrollo.

## MANOS UNIDAS

Dirección: C/ San Isidoro 2, 2º (33003, Oviedo)

Tfno/s. 985203161

Fax:

Correo electrónico: [oviedo@manosunidas.org](mailto:oviedo@manosunidas.org)

Web: [www.manosunidas.org](http://www.manosunidas.org)

Actividades/ Descripción General: Desarrollo de proyectos de cooperación al desarrollo, sensibilización, voluntariado..., centrados en la lucha contra el hambre, la deficiente nutrición, la miseria, la enfermedad, el subdesarrollo y la falta de instrucción.

**MEDICOS DEL MUNDO**

Dirección: Plaza Barthe Aza, 6 – Bajo (33009, Oviedo)

Tfno/s. 985207815

Fax: 985202045

Correo electrónico: [asturias@medicosdelmundo.org](mailto:asturias@medicosdelmundo.org)Web: [www.medicosdelmundo.org](http://www.medicosdelmundo.org)

Actividades/ Descripción General: Desarrollo de proyectos de cooperación al desarrollo, sensibilización, voluntariado, estudios..., vinculados a ayudar en el ámbito de la salud a las poblaciones más vulnerables en situaciones de crisis humanitarias provocadas por guerras o catástrofes naturales y en situaciones de pobreza en aquellas zonas de más bajo desarrollo humano del planeta.

**MÉDICOS MUNDI**

Dirección: Plaza de América 10, 1º (33005, Oviedo)

Tfno/s. 985232227

Fax: 985232227

Correo electrónico: [asturias@medicusmundi.es](mailto:asturias@medicusmundi.es)Web: [www.medicusmundi.es](http://www.medicusmundi.es)

Actividades/ Descripción General: Desarrollo de proyectos de cooperación al desarrollo, sensibilización, voluntariado, estudios..., que contribuyan a generar cambios en la sociedad, fomentando una cultura de solidaridad y compromiso ciudadanos, que hagan posible la erradicación de la pobreza y permitan que la salud sea un derecho al alcance de todas las personas.

**MOVIMIENTO ASTURIANO POR LA PAZ**

Dirección: C/Bermúdez de Castro,14, Bajo (33011, Oviedo)

Tfno/s. 985080986

Fax: 985080902

Correo electrónico: asturias@maspaz.org

Web: www.maspaz.org

Actividades/ Descripción General: Gestión de proyectos de cooperación al desarrollo, actividades de educación y sensibilización, cursos o talleres de formación, programa de voluntariado..., que tienen como objetivos, entre otros, en el campo de la cooperación al desarrollo en el exterior la promoción y difusión de la paz, el desarme y la libertad.

**O'DAM ONGD**

Dirección: Avenida Fernández Ladreda,48 (33011, Oviedo)

Tfno/s. 984100875

Fax: 985218000

Correo electrónico: contacta@odamongd.org

Web: www.odamongd.org

Actividades/ Descripción General: En el campo de la Cooperación al Desarrollo implementan proyectos y programas de cooperación internacional para el desarrollo, contemplando siempre el empoderamiento de las comunidades desde una perspectiva de etnodesarrollo, a través de proyectos de carácter socioeducativo y productivo en la construcción de capacidades locales.

**PAZ CON DIGNIDAD**

Dirección: C/ Guipuzcoa,53,1º (33210, Gijón)

Tfno/s. 915233824

Fax: 915233824

Correo electrónico: pazcondignidad@nodo50.org

Web: [www.pazcondignidad.org](http://www.pazcondignidad.org)

Actividades/ Descripción General: Desarrollan proyectos de cooperación que incorporan como elementos de trabajo la sensibilización social, la educación para el desarrollo y el enfoque de género; así como actividades de formación, sensibilización y defensa de los Derechos Humanos mediante la edición de materiales divulgativos, libros, publicaciones y recursos on-line.

**PAZ Y SOLIDARIDAD**

Dirección: C/Santa Teresa,15 Bajo (33005, Oviedo)

Tfno/s. 985217199

Fax: 985966030

Correo electrónico: pazysoli.as@asturias.ccoo.es

Web: <http://www.pazysolidaridad.ccoo.es>

Actividades/ Descripción General: Desarrollo de proyectos de Cooperación al Desarrollo, acciones de sensibilización..., trabajando junto a las organizaciones y a las personas con las que cooperamos en América Latina, en el Magreb, en Próximo Oriente y en África Occidental, para que puedan ejercer el derecho a vivir con dignidad, y a defender sus derechos económicos, sociales y culturales,

**PROYDE**

Dirección: C/Julián Duro, 1, Esquina Francisco Ferrer (33930, La Felguera. Langreo)

Tfno/s. 620517721/ 630242300

Fax: 985698361

Correo electrónico: proydeast@lasalle.es

Web: www.proydeasturias.org

Actividades/ Descripción General: Desarrollo de proyectos de Cooperación al Desarrollo, acciones de educación y sensibilización, programa de voluntariado, actividades de formación..., para promover el desarrollo de las personas en los países del Tercer Mundo y trabajar en la educación en la justicia y en el desarrollo en el ámbito del Estado español.

**PSICÓLOGOS SIN FRONTERAS**

Dirección: Facultad de Psicología, Plaza Feijóo s/n (33003, Oviedo)

Tfno/ s. 985104176

Fax: 985104144

Correo electrónico: psf.ongd@psicologossinfronteras.es

Web: www.psicologossinfronteras.net

Correo electrónico:

Actividades/ Descripción General: Desarrollan acciones en el ámbito de la cooperación al desarrollo, la intervención en emergencias y catástrofes, la intervención social, la ayuda humanitaria, la sensibilización, la educación social y la erradicación de la exclusión social

**SOLDEPAZ PACHAKUTI**

Dirección: C/ Manuel Llana, 42 (33208, Gijón)

Tfno/s. 985141909

Fax: 985990119

Correo electrónico: soldepaz.pachakuti@nodo50.org

Web: www.pachakuti.org

Actividades/ Descripción General: Desarrollo de proyectos de cooperación al desarrollo, acciones de sensibilización y educación, actividades socioeducativas..., en el campo del comercio justo, la solidaridad, la paz y la equidad.



**SOLIDARIDAD, EDUCACIÓN Y DESARROLLO (S.E.D.)**

Dirección: Avenida San Pedro de Los Arcos 14 (33012, Oviedo)

Tfno/s. 985297311/ 985118915

Fax: 985299135

Correo electrónico: sedoviedo-auseva@maristascompostela.org

Web: [www.sed-ongd.org](http://www.sed-ongd.org)

Actividades/ Descripción General: Desarrolla labores de cooperación al desarrollo y de acciones de educación y sensibilización para ayudar a comprender las injusticias y situación en los países del Sur. En estos países también desarrollan labores de educación en el Sur, para favorecer la aparición de líderes capaces de animar la sociedad y de cambiar las estructuras locales

**SOTERMUN**

Dirección: C/ Lastres 2, Entresuelo (33207, Gijón)

Tfno/s. 985350905

Fax: 985354849

Correo electrónico: [asturias@uso.es](mailto:asturias@uso.es)

Web: [www.sotermun.es](http://www.sotermun.es)

Actividades/ Descripción General: Desarrollo de proyectos de cooperación al desarrollo que contribuyan a erradicar la pobreza y marginalidad a través del financiamiento de estos proyectos, con especial incidencia en colectivos sociales marginales.

### UNICEF. COMITÉ DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

Dirección: Centro Comercial San Agustín, local B 9. Plaza Romualdo Alvargonzález, s/n (33202, Gijón)

Tfno/s. 985346453

Fax: 985346453

Correo electrónico: asturias@unicef.es

Web: [www.unicef.es](http://www.unicef.es)

Actividades/ Descripción General: A través de los programas de cooperación y la acción de emergencia trabajan para conseguir cambios reales en la vida de los niños en los países en desarrollo. En España desarrollan acciones de sensibilización, educación y también promoviendo políticas y alianzas por la infancia.

### YOLOCAMBA

Dirección: C/ Pablo Iglesias 18, Entresuelo B (33400, Avilés)

Tfno/s. 984832344

Fax:

Correo electrónico: [asturias@yolocamba.solidaridad.org](mailto:asturias@yolocamba.solidaridad.org)

Web: [www.yolocamba.org](http://www.yolocamba.org)

Actividades/ Descripción General: Desarrollo de actividades de identificación, ejecución y seguimiento de proyectos y programa de cooperación al desarrollo humano, económico, social y cultural, así como programas de asistencia humanitaria y de rehabilitación. También acciones de sensibilización y educación para el desarrollo para impulsar la solidaridad entre los pueblos, así como iniciativas en el marco de la educación formal e informal.

En total, como entidades miembro de la Coordinadora, se recogen 34 ONG. No obstante debemos de señalar la existencia de otras como, por ejemplo:

<b>AMNISTÍA INTERNACIONAL</b>	
Dirección: C/ Alcalde García Conde 11, 1º, 2. (33001, Oviedo)	
Tfno/s. 985201864	Fax:
Correo electrónico:	
Web: <a href="http://www.es.amnesty.org/es/grupos-locales/asturias/paginas/inicio/">http://www.es.amnesty.org/es/grupos-locales/asturias/paginas/inicio/</a>	
Actividades/ Descripción General: Realizan labores de investigación y acción centradas en impedir y poner fin a los abusos graves contra todos los derechos humanos.	

<b>GLOBAL HUMANITARIA</b>	
Dirección: Lugarín 19 (33194 Oviedo)	
Tfno/ s. 985118654	Fax:
Correo electrónico: <a href="mailto:ghoviedo@globalhumanitaria.org">ghoviedo@globalhumanitaria.org</a>	
Web: <a href="http://www.globalhumanitaria.org">www.globalhumanitaria.org</a>	
Actividades/ Descripción General: A través de proyectos de cooperación internacional desarrollan actividades para favorecer procesos de desarrollo que garanticen la igualdad de oportunidades de las personas y los pueblos, prestando especial atención a la infancia.	

## CULTURA INDÍGENA

Dirección: c/ El Corral s/n (33595 Barro. Llanes)

Tfno/ s. 985401161

Fax:

Correo electrónico: culturaindigenaong@gmail.com

Web: www.culturaindigenasturias.com

Actividades/ Descripción General: Proyectos de Cooperación al Desarrollo en Guatemala para promover el desarrollo educativo en todos los niveles, así como el desarrollo sanitario y social de los indígenas mayas más desfavorecidos, especialmente el de las mujeres. También desarrollan actividades de sensibilización.

Otras asociaciones que desarrollan labores en el campo de la Cooperación al Desarrollo o la atención a inmigrantes son:

- ACCEM: Organización que proporciona atención y acogida a las personas refugiadas e inmigrantes, promueve su inserción social y laboral, así como la igualdad de derechos y deberes de todas las personas con independencia de su origen, sexo, raza, religión, opiniones o grupo social (oviedo@accem.es, www.accem.es)
- Asociación INTERVALO: asociación que trabaja con colectivos inmigrantes, principalmente en la cuenca del Nalón. Desarrollan acciones de sensibilización pero también de asesoramiento y ayuda a colectivos de inmigrantes. (asociacionintervalo@asociacionintervalo.org).

Esto no es un final, sino un comienzo para desarrollar acciones cada vez más coordinadas, tanto en la sensibilización en la Cooperación al Desarrollo como en otros proyectos que se puedan desarrollar.

- [www.millenniumindicators.un.org](http://www.millenniumindicators.un.org)
- [www.aecid.es](http://www.aecid.es)
- [www.femp.es](http://www.femp.es)
- [www.europa.eu/echo/index\\_en.htm](http://www.europa.eu/echo/index_en.htm)
- [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- [www.imf.org/external/spanish/index.htm](http://www.imf.org/external/spanish/index.htm)
- [www.un.org/spanish/www.coordinadoraongd.org](http://www.un.org/spanish/www.coordinadoraongd.org)
- [www.codopa.org](http://www.codopa.org)
- [www.intermonoxfam.org](http://www.intermonoxfam.org)
- [www.sinexcusas2015.org/](http://www.sinexcusas2015.org/)
- [www.fonscatala.org](http://www.fonscatala.org)
- [www.euskalfondoa.org](http://www.euskalfondoa.org)
- [www.fonsvalencia.org](http://www.fonsvalencia.org)
- [www.fonsmallorqui.org](http://www.fonsmallorqui.org)
- [www.fonspitius.org](http://www.fonspitius.org)
- [www.andaluciasolidaria.org](http://www.andaluciasolidaria.org)
- [www.felcode.org](http://www.felcode.org)
- [www.fondogalego.org](http://www.fondogalego.org)
- [www.codopa.org](http://www.codopa.org)

- Manuales de Formación elaborados por AID Social para cursos impartidos por la Federación Asturiana de Concejales (F.A.CC.).
- Organización Naciones Unidas: “Informe de 2007 sobre los Objetivos del Milenio”
- “La Cooperación al Desarrollo de las Entidades Locales. Informe 2006.” [www.femp.es](http://www.femp.es)
- Gómez Gil, Carlos: Los Objetivos del Milenio y la Cooperación Descentralizada. Cuadernos Bakeaz, nº 83.
- Manual de Cooperación, editado por el Fondo Extremeño de Cooperación al Desarrollo (FELCODE), en Noviembre de 2007. DL: BA-777-05.
- Plan Director 2009-2012 Coop Asturiana
- Estrategia Asturiana de DDHH
- Estrategia Asturiana de Género
- Código ético de conducta de la Cooperación Asturiana al Desarrollo
- Estrategia Asturiana con los pueblos indígenas para la Cooperación al Desarrollo (EAPI)
- Declaración de Vitoria en el 2º Foro de Gobiernos Locales de la Unión Europea, América Latina y el Caribe
- Conclusiones de la Conferencia Internacional sobre Descentralización y fortalecimiento de los entes locales en Iberoamérica (Julio 2008)
- Plan de Acción en Cooperación al Desarrollo de la FACC 2008 - 2011
- Plan de Acción: Mujeres y Construcción de la Paz de la Cooperación Española -
- Plan Director de La Cooperación Española 2009-2012
- Estrategia de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Cooperación Española
- Estrategia de “Género en Desarrollo” de la Cooperación Española
- Estrategia de Salud de la Cooperación Española
- Los Gobiernos Locales en el NORTE y los Objetivos de Desarrollo del Milenio -
- Plan Anual de Cooperación Internacional para 2010
- LEY del Principado de Asturias 4/2006, de 5 de mayo, de Cooperación al Desarrollo.





CONCEJOS SOLIDARIOS  
CONSOLIDA

