

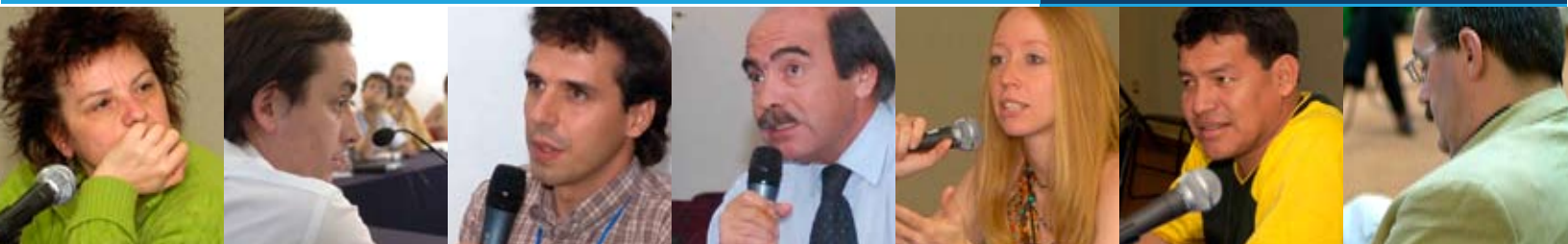
Manual de Cooperación INTERNACIONAL

Y políticas locales
de combate a la
pobreza

WWW.SITIOWEB.ORG

URBAL RED 10

LUCHA CONTRA LA POBREZA URBANA



Municipio de
Querétaro
Presidencia
2003 - 2006



Cooperación
Internacional
para el combate a la pobreza



MANUAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y POLÍTICAS LOCALES DE COMBATE A LA POBREZA

C O N T E N I D O

PRÓLOGO

CAPITULO 1. LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL COMBATE A LA POBREZA

- 1.1. LA NECESIDAD DE LA COOPERACIÓN
- 1.2. ALGUNOS ANTECEDENTES SOBRE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
- 1.3. CAMBIOS EN LOS CONCEPTOS DE LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO
- 1.4. MODALIDADES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO
- 1.5. LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA
- 1.6. EL ÁMBITO LOCAL DEL DESARROLLO
- 1.7. ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA POBREZA A ESCALA MUNICIPAL

CAPITULO 2. LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA ENTRE AMÉRICA LATINA Y EUROPA.

- 2.1. LA POLÍTICA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA UNIÓN EUROPEA.
- 2.2. PROPÓSITOS QUE PERSIGUEN LOS GOBIERNOS Y LAS ORGANIZACIONES EN LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA CON AMÉRICA LATINA
- 2.3. CRITERIOS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA PARA EL DESARROLLO LOCAL ENTRE EUROPA Y AMÉRICA LATINA. ACTIVIDADES Y TEMAS SUBVENCIONALES.
- 2.4. ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA EN AMÉRICA LATINA.
 - I) URB-AL
 - Objetivos
 - Organización
 - Participantes
 - Balance de la primera fase de URB-AL
 - Redes temáticas
 - Los proyectos comunes
 - Cuándo y cómo se participaba
 - Evaluación y selección de propuestas
 - II) AL-INVEST DE LA UNIÓN EUROPEA
 - III) EUROsociAL
- 2.5 AGENCIAS Y MINISTERIOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO
 - Alemania
 - Australia
 - Bélgica

Canadá
Chile
Corea
Dinamarca
España
Estados Unidos de América
Finlandia
Francia
Holanda
Irlanda
Islandia
Italia
Japón
Noruega
Nueva Zelanda
Reino Unido De La Gran Bretaña e Irlanda Del Norte
Suecia
Suiza

CAPITULO 3. EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO

3.1 EL CICLO DEL PROYECTO Y EL EML

3.2 ALGUNOS ASUNTOS PRÁCTICOS EN LA APLICACIÓN DEL EML

3.3 DOS PASOS FUNDAMENTALES

3.4 LA FASE DE ANÁLISIS

3.4.1 Análisis preparatorio

3.4.2 Análisis de los participantes

a. Propósito y pasos clave

b. Nota sobre la terminología

c. Herramientas para llevar a cabo el análisis de participantes

1. Matriz del análisis de participantes ¿qué tanto se afecta por el problema general o la oportunidad?

2. Análisis FDOA

3. Diagramas de Venn – relación entre grupos y organizaciones participantes

4. Diagramas de araña –capacidad de los participantes

d. Vinculación del análisis de participantes a los pasos subsecuentes

3.4.3 Análisis del problema

3.4.4 Análisis de los objetivos

3.4.5 Análisis de estrategias

3.5 LA ETAPA DE PLANEACIÓN

3.5.1 El formato, terminología y proceso de preparación de la Matriz del Marco Lógico

a. Introducción

- b. Formato y terminología
- c. Secuencia de cumplimiento
- 3.5.2 Primera columna: la lógica de la intervención
 - a. Casualidad “si-entonces”
 - b. Influencia de la dirección
 - c. Compromisos contraídos y resultados del proyecto
 - d. Componentes del proyecto
 - e. Árboles de objetivos y números de referencia
 - f. Presentar un informe claro y evitar problemas lógicos que se presentan de manera común
- 3.5.3 Cuarta Columna: Supuestos
 - a. ¿Cómo se identifican los supuestos?
 - b. ¿Qué hacemos con los supuestos iniciales?
- 3.5.4 Segunda y tercer columna: indicadores y fuente de verificación
 - a. Indicadores
 - b. Fuente de verificación
 - c. Indicadores y fuentes de verificación en el nivel de Objetivo principal del proyecto
- 3.5.5 Para completar el bosquejo de la MML

3.6 CALENDARIO DE ACTIVIDADES, RECURSOS Y COSTOS

- 3.6.1 Un vistazo
- 3.6.2 Lista de verificación para preparar un calendario de actividades
 - Paso 1 Lista de actividades principales
 - Paso 2 Actividades de receso dentro de temas manejables
 - Paso 3 Clarificación de secuencias y relaciones de dependencias
 - Paso 4 Estimación del comienzo, duración y terminación de las actividades
 - Paso 5 Calendario resumen de las actividades más importantes
 - Paso 6 Definir los acontecimientos importantes
 - Paso 7 Definir perfiles de especialidad
 - Paso 8 Distribución de tareas entre el equipo
- 3.6.3 Preparación de calendarios de recursos y costos

3.7 USO DEL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO DURANTE LA FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y AUDITORIA

3.8 UNA NOTA SOBRE EL ENTRELAZAMIENTO O MARCO DE OBJETIVOS PREDETERMINADOS

A N E X O

CAPITULO 4. SUPERVISIÓN, REVISIÓN Y REPORTE

4.1 INTRODUCCIÓN

- 4.1.1 Propósito
- 4.1.2 Definiciones
 - Supervisión

- Revisión
- Evaluación
- Verificación
- 4.1.3 Principios de buenas prácticas
 - Tener claramente presentes a los usuarios de la información
 - Estructura de los sistemas y fuentes de información
 - Recolectar solamente la cantidad de información mínima
 - Triangulación
 - Debe haber un plan contra el cual el funcionamiento puede ser determinado
- 4.1.4 Principales pasos en el desarrollo de un proyecto basado en un sistema de supervisión
- 4.2. HERRAMIENTAS
 - 4.2.1 El enfoque del Marco Lógico
 - 4.2.2 Manejo de riesgos
 - 4.2.3 Análisis de datos básicos para generar información del desempeño
 - 4.2.4 Lista para una corta visita de supervisión
 - 4.2.5 Uso de listas de verificación para entrevistas semi-estructuradas
 - 4.2.6 Examen de expedientes administrativos y de gerencia
 - 4.2.7 Lista de comprobación para controlar reuniones regulares de revisión
 - Preparación
 - La reunión de revisión
 - Seguimiento
 - 4.2.8 Informes sobre la marcha de los trabajos y planes actualizados
 - Descripción
 - Principales tipos de informe
 - Formatos de informe y contenido
 - 4.2.9 Formato del "Informe inicial"

CAPITULO 5. PARTICIPACIÓN Y FACILITACIÓN

- 5.1 PROMOVER LA PARTICIPACIÓN Y LA APROPIACIÓN
 - 5.1.1 Objetivos de estrategia de participación
 - Empoderamiento
 - Desarrollo de capacidades
 - Efectividad
 - Eficiencia
 - 5.1.2 Principios
 - 5.1.3 Enfoque
 - 5.1.4 Intensidad de la participación
 - 5.1.5 Promoviendo la apropiación
- 5.2 TAREAS DE FACILITACIÓN
 - 5.2.1 Cómo aprendemos y qué recordamos
 - 5.2.2 Aprendizaje en los adultos
 - 5.2.3 Qué hace una buena participación del instructor

5.2.4 Preparación del taller

Preparativos básicos

Propósito del taller

Objetivos de la capacitación/talleres

Conociendo a los participantes

Itinerario y duración

Lugar de la capacitación, mobiliario y equipo

Disposición de lugares

Materiales

Planeación a detalle de las sesiones

ANEXOS

ANEXO 1. MEJORES PRÁCTICAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE LOS MIEMBROS PARTICIPANTES EN EL PROYECTO

ANEXO 2. LEYES MUNICIPALES DE LOS MIEMBROS PARTICIPANTES EN EL PROYECTO

ANEXO 3. LINKS/LIGAS DE INTERÉS

BIBLIOGRAFÍA

PRÓLOGO

COMO PROFESIONALES EN EL ÁREA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL, YA SEA EN EL PAPEL DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS MUNICIPALES, DE AGENTES INDEPENDIENTES O CONSULTORES, CONTAR CON UNA HERRAMIENTA COMO EL PRESENTE MANUAL, QUE CONTIENE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS EN MATERIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL, RESULTA DE GRAN BENEFICIO EN EL DESEMPEÑO Y GESTIÓN EN ESTA MATERIA, ESPECIALMENTE EN PROYECTOS Y PROGRAMAS RELACIONADAS CON EL COMBATE A LA POBREZA, YA SEA DESDE EL SECTOR PÚBLICO O DESDE AGENCIAS NO GUBERNAMENTALES.

DESDE LA UNIDAD DE ASUNTOS Internacionales del Municipio de Querétaro, y dentro del marco del Plan Municipal de Desarrollo, se busca contribuir al logro de los proyectos estratégicos de la administración, mediante el aprovechamiento de oportunidades de cooperación internacional con otras instancias que ofrecen estos apoyos. Se ha buscado el desarrollar las habilidades necesarias al personal de dicha Unidad para iniciar programas y proyectos que sean coordinados desde el municipio de Querétaro.

Esta inquietud por tener personal capacitado para llevar a cabo proyectos de cooperación que coadyuven a cumplir con los grandes retos del municipio, que al principio creímos era una preocupación solamente nuestra, resultó ser una necesidad generalizada en otros municipios de América Latina al momento de compartir experiencias durante la II Reunión de la RED 10: Lucha Contra la Pobreza Urbana del Programa URB-AL, en Sao Paulo en 2004, en la cual tuvimos oportunidad de participar.

URB-AL es un programa de cooperación descentralizada de la Comisión Europea que favorece el intercambio entre ciudades de la Unión Europea (UE) y de América Latina (AL). La finalidad del mismo es desarrollar alianzas directas y duraderas entre los distintos agentes locales por medio de encuentros, intercambios y transferencia de conocimiento y experiencias. Por medio de este programa, se pretende establecer un intercambio permanente entre los municipios de las dos regiones alrededor de temas de interés mutuo.

Este manual forma parte de un proyecto realizado dentro del programa URB-AL, titulado "Formación de personal de municipios para utilizar los programas de cooperación internacional como herramienta de combate a la pobreza en sus proyectos locales."

Dicho proyecto fue diseñado y coordinado por el Municipio de Querétaro. Los municipios con los que originalmente se conformó son: Sao Bernardo do Campo y Guarulhos de Brasil, Junín y Pergamino de Argentina, San Xavier de Bolivia, Arica de Chile y por parte del Continente Europeo: Milán y Pádova de Italia, San Sebastián de España y dos miembros externos: La Cámara Italo Brasileña de Comercio e Industria y el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI).

El objetivo del proyecto fue brindar a los municipios participantes las herramientas necesarias para que diseñaran proyectos de cooperación internacional como un medio para cubrir las necesidades de su población, contribuyendo así a la lucha contra la pobreza. Las principales actividades que se contemplaron son: un diagnóstico sobre la situación de pobreza en cada localidad; un seminario donde los participantes compartieran experiencias sobre la aplicación de programas municipales para el combate a la pobreza y la participación de organismos internacionales en dichos programas, así como la manera en que

se desarrollan las directrices de cooperación para América Latina; un taller práctico que les capacitará para formular proyectos que contribuyan a la lucha contra la pobreza; la elaboración de este manual con toda la información necesaria para desarrollar un proyecto de cooperación internacional, y por último la reproducción del taller y difusión del manual por parte de los destinatarios en su localidad.

Estamos convencidos de que en la medida en que los gobiernos municipales tengan mayor capacitación en la formulación y gestión de proyectos de cooperación podrán contar con más apoyos para atender las necesidades de la población y que sus programas tengan mayor impacto. La presentación de propuestas de proyectos utilizando la metodología adecuada es un requisito indispensable para la formulación de proyectos financiables por instituciones internacionales o por otros municipios interesados en proporcionar cooperación.

Vincular sus proyectos estratégicos con la cooperación internacional (sea técnica, tecnológica o financiamiento a fondo perdido) permitirá a los gobiernos locales no sólo conocer las mejores prácticas para solucionar problemas concretos sino cometer también menos errores.

Por ello, el objetivo específico del proyecto en general, y de este manual en específico, es dotar a los gobiernos locales de herramientas suficientes para convertir una necesidad en un proyecto de cooperación estructurado metodológicamente.

Como se presentó a la Comisión Europea en la Solicitud Final del Proyecto, el manual cumple con el siguiente contenido:

- Los distintos tipos de cooperación que existen para la lucha contra la pobreza;
- Quiénes son los organismos públicos y privados que dan preferencia a este tema en proyectos;
- Cuáles son los procedimientos institucionales y los protocolos para dirigirse a estas instancias;
- La metodología para diseñar un proyecto (el marco lógico), con casos prácticos, guías didácticas y formularios con ejemplos resueltos.

Los temas específicos a desarrollar en el manual fueron acordados durante el Seminario de Cooperación Internacional para la Lucha Contra la Pobreza, llevado a cabo en Querétaro, México, en febrero de 2006. Aquí, los miembros del proyecto establecieron los temas y los anexos a incluirse, tomando en cuenta las recomendaciones de aquellos municipios con mayor experiencia y también las necesidades de los municipios más pequeños y nuevos en el tema de cooperación internacional.

Posteriormente se pidió al coordinador del Grupo

de Expertos de URB-AL que nos apoyara con la enorme tarea de llevar a cabo el manual, quien por su experiencia en cooperación internacional descentralizada entre Europa y AL con la Comisión Europea, consideramos adecuado para llevar a cabo esta labor de manera no solo profesional sino también aportando parte del conocimiento que ha transmitido a URB-AL en este tema tan complejo como es la Cooperación Descentralizada entre Europa y AL.

El manual, en sus primeros dos capítulos, analiza el tema de la pobreza, estrechamente relacionado con la desigualdad; los principales conceptos y definiciones de la cooperación internacional, su origen y evolución hasta nuestros días, y la manera en la que se ha ido vinculando con América Latina; los programas y políticas de la UE así como los objetivos, prioridades y temas subvencionables de los principales países que realizan cooperación internacional con AL. El objetivo es dar una introducción general a los conceptos teóricos más representativos de la cooperación internacional y presentar los principales organismos y programas que trabajan en esta materia.

Dentro de este esfuerzo por proporcionar las herramientas necesarias para vincular los proyectos locales con la cooperación internacional, es de gran importancia la metodología a seguir al momento de diseñar y presentar las propuestas de proyectos, cumpliendo además con los requerimientos de las convocatorias de concursos. En el capítulo tres estudiamos detenidamente la metodología del marco lógico, la cual, si bien es la más compleja, también es la más utilizada por las principales instituciones que se dedican a la cooperación, además de que cada vez son más los que adoptan esta manera de presentar propuestas.

Otro tema fundamental es el monitoreo que se le da a los proyectos para verificar que se estén cumpliendo los objetivos propuestos. Por ello, el capítulo cuatro trata sobre la revisión, supervisión y los reportes de trabajo que se tienen que realizar para llevar a cabo un monitoreo adecuado al momento de la rendición de cuentas ante las distintas instituciones internacionales.

Al ser el municipio la instancia en la que se expresan las demandas de la población de manera directa, y por tanto, cuyas acciones inciden claramente en la problemática, la apropiación de los grupos beneficiados de los proyectos es de vital importancia. Por eso dedicamos el último capítulo para apoyar a los gobiernos locales a involucrar a la sociedad civil organizada. La apropiación de los proyectos por parte de la ciudadanía es tan importante como los resultados mismos ya que de ello depende la sus-

tentabilidad de los beneficios obtenidos.

Viniendo de una entidad de gobierno, en donde hay cambio de administración cada determinado tiempo, es común ver que todo el trabajo llevado a cabo para lograr un propósito se pierde de un Presidente Municipal a otro. El compromiso que significa un contrato internacional, con fondos ajenos y el involucrar a un mayor número de actores permitió en el caso de nuestros proyectos con URB-AL que los proyectos continuaran su curso a través de tres distintos Presidentes Municipales.

En la revisión del manual contamos con el apoyo de Marco Grandi, responsable de la Oficina de Cooperación Internacional de la ciudad de Milán, Mónica Dragone, colaboradora de la misma oficina, Marlene Bueno Zola, directora de la Fundación Para Niños de Sao Bernardo do Campo, y el equipo coordinador del proyecto.

Sabemos que este manual es un primer esfuerzo para poder proporcionar ayuda a los Municipios pequeños y medianos de América Latina y de Europa. Esperamos que sirva como base para versiones más exhaustivas e incluyentes para que las mejores prácticas de cooperación internacional de otros países puedan verse reflejadas y sirvan como ejemplo para otros. Este proyecto contó con quince meses para llevar a cabo todas sus actividades incluyendo la elaboración de este manual, por esta razón es un documento muy enfocado a los integrantes de este proyecto y tratando de cubrir en la medida de lo posible sus necesidades locales.

Esperamos que este manual sea de utilidad para todos ustedes y que las experiencias exitosas de estos miembros participantes en el proyecto les resulten prácticas para poder fomentar nuevos proyectos valiosos de cooperación internacional a favor de la lucha contra la pobreza.

Daniela Calderón Uribe
Beverly Velázquez Romero
Sandra Schumacher Maurer

1

MANUAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
Y POLÍTICAS LOCALES DE COMBATE A LA POBREZA

La cooperación

internacional en el combate a la pobreza

CAPITULO 1.

LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL COMBATE A LA POBREZA

1.1. LA NECESIDAD DE LA COOPERACIÓN

LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL SURGE DE LA SITUACIÓN SOCIAL QUE EXISTE EN EL MUNDO, Y QUE EXHIBE UNA SERIE DE DISTORSIONES, ENTRE LAS QUE SOBRESALE LA CONDICIÓN DE POBREZA QUE AFECTA UNA GRAN PARTE DE LA POBLACIÓN. ESTE ES UN FENÓMENO QUE LOS MODELOS DE CRECIMIENTO ECONÓMICO Y DESARROLLO QUE SE APLICAN, ASÍ COMO LA MANERA EN QUE SE CONDUCE EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN, NO PUEDEN SUPERAR.

EL INFORME SOBRE EL DESARROLLO humano del PNUD en su edición de 2005, plantea la enorme desigualdad social que prevalece y su relación con la pobreza. Así, señala que existe una brecha en la esperanza de vida entre un habitante de Zambia que tiene menos probabilidades de llegar a los 30 años, que un individuo que nació en Inglaterra en 1840, y que esa brecha sigue aumentando. Hoy, el VIH/SIDA es un aspecto central del problema y en tanto que en Europa la mayor crisis demográfica desde la peste bubónica tuvo lugar en Francia durante la Primera Guerra Mundial, entonces, la esperanza de vida disminuyó en alrededor de 16 años, pero hoy, Botswana enfrenta una caída en la esperanza de vida de 31 años como consecuencia de esa enfermedad.

Las divergencias en las oportunidades en cuanto a los indicadores del desarrollo humano pueden captarse en términos de la mortalidad infantil. La tasa de defunción entre los niños está disminuyendo, pero la tendencia se hace más lenta y la distancia entre países ricos y pobres está aumentando. Si el progreso alcanzado en los años 1980 en esta materia se hubiera sostenido durante el decenio siguiente, este año habrían muerto 1,2 millones de niños menos. La participación de África subsahariana en la mortalidad infantil mundial está aumentando: la región representa una quinta parte de los nacimientos mundiales y 44% de las muertes de niños. Pero el ritmo del progreso no sólo está disminuyendo en esa región, sino que incluso en los que ahora se han vuelto casos de éxito en el campo de la globalización, como China e India, no logran convertir la mayor riqueza y los ingresos que generan en una caída más rápida de la mortandad infantil. Esto indica el fuerte arraigo de la desigualdad en el orbe.

El Informe del PNUD observa que el ingreso total de los 500 individuos más ricos del mundo es superior al ingreso de los 416 millones más pobres. Más allá de estos extremos, los 2.500 millones de personas que viven con menos de dos dólares al día (40% de la población mundial) representan sólo 5% del ingreso total, en cambio, el 10% más rico, casi todos ellos habitantes de los países de ingresos altos, concentra la mitad. Tan sólo un cambio marginal en la distribución del ingreso tendría un efecto muy significativo en las condiciones de la pobreza.

El mismo Informe indica que con una base de datos sobre la distribución del ingreso global, se ha estimado que el monto necesario para que mil millones de personas puedan superar el umbral de la pobreza extrema que se cifra en un dólar al día es de 300 mil millones de dólares, un monto que representa 1,6% del ingreso del decil más rico de la población mundial.

Se advierte que para que haya una reducción sostenible de la pobreza se requiere generar un proceso dinámico asentado en la posibilidad de que la gente pobre pueda salir de la pobreza por sus propios medios. Pero se reconoce que en las condiciones actuales cualquier mejoramiento de la equidad sería un catalizador para disminuir la pobreza.

Esta es una referencia mínima para ubicar la atención del fenómeno de la desigualdad y la pobreza en el mundo y sobre los que se han establecido los objetivos de desarrollo del milenio. Estos comprenden: Reducir a la mitad la pobreza extrema y el hambre, lograr la enseñanza primaria universal y la igualdad entre los sexos, reducir la mortalidad de menores de 5 años y la mortalidad materna en dos terceras partes y en tres cuartas partes respectivamente, detener la propagación del VIH/SIDA y el paludismo y garantizar la sustentabilidad del medio ambiente. También comprenden el objetivo de fomentar una asociación mundial para el desarrollo, con metas para la asistencia, el comercio y el alivio de la carga de la deuda.

No obstante, el Informe citado del PNUD considera que en el año 2015 cuando deberían cumplirse las metas señaladas y de mantenerse las tendencias actuales, la brecha con los resultados será muy grande. La proyección indica que no se cumplirá la meta de los objetivos de reducir la mortalidad de los niños menores de cinco años y habrá más de 4,4 millones de muertes evitables en principio. Esta cifra equivale a tres veces el total de niños menores de cinco años de Londres, Nueva York y Tokio. En el siguiente decenio, la diferencia entre la meta y la tendencia actual sumará 41 millones de niños que morirán antes de su quinto año de edad de la enfermedad más fácil de curar: la pobreza. En cuanto a la meta de reducción de la pobreza en una mitad, la situación indica que la cantidad de personas que viven con un dólar diario o menos habrá aumentado en 380 millones en 2015. Y, finalmente, el objetivo de llegar a la enseñanza primaria universal tampoco se cumplirá si se mantienen las actuales tendencias y, en 2015 aún habrá 47 millones de niños sin asistir a la escuela.

La desigualdad es una consecuencia de muy distintas condiciones. En términos de los ingresos, está creciendo en países cuya población representa más de cuatro quintas partes del total mundial. La desigualdad tiene un vínculo estrecho con la pobreza. El ingreso promedio (PIB por habitante) en Brasil es tres veces mayor que en Vietnam (donde la desigualdad es baja), pero el ingreso del decil más pobre de Brasil es inferior al decil equivalente en Vietnam. Los estudios económicos señalan que altos niveles de disparidad en el ingreso son desfavorables para el crecimiento del producto y del empleo,

lo que se manifiesta en mayor pobreza.

La desigualdad de los ingresos se articula con otras formas de la inequidad y de las oportunidades que se generan. Nacer en un hogar pobre reduce las opciones de vida de una persona, incluso en un sentido estricto. Los niños que nacen en los hogares ubicado en la quinta parte más pobre de la población en países como Ghana o Senegal tienen dos a tres veces más posibilidades de morir antes de cumplir cinco años que los niños nacidos en los hogares de la quinta parte más rica.

Recuadro 1

METAS DE DESARROLLO DEL MILENIO

En la Cumbre del Milenio realizada en septiembre de 2002, los líderes mundiales fijaron siete metas para la comunidad internacional para ser cumplidas en el año 2015 y que fijan una ambiciosa agenda para reducir la pobreza, sus causas y sus manifestaciones. Una octava meta se añadió el año siguiente.

El avance hacia el cumplimiento de las metas ha sido mixto hasta ahora por diversas razones que incluyen: el gasto público insuficiente e ineficaz, la carga que representa el endeudamiento externo de muchos países en desarrollo, el inadecuado acceso a las exportaciones a los mercados de los países industrializados y por la reducción de la asistencia oficial para el desarrollo

Meta 1—Erradicar la extrema pobreza y el hambre

Meta 2—Alcanzar una educación primaria universal

Meta 3—Promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres

Meta 4—Reducir la mortandad infantil

Meta 5—Mejorar la salud materna

Meta 6—Combatir el HIV-Sida, la malaria y otras enfermedades

Meta 7—Asegurar la sustentabilidad ambiental

Meta 8—Desarrollar una sociedad global para el desarrollo

Una conferencia auspiciada por el PNUD con funcionarios de los gobiernos del mundo y representantes de las instituciones financieras internacionales para debatir sobre el incremento del financiamiento para el desarrollo se llevó a cabo en Monterrey, México en marzo de 2002.

Fuente: PNUD

Las disparidades regionales en un país son también fuente de desigualdad. Las fallas del desarrollo humano se advierten entre las zonas urbanas de las rurales tanto como entre las ricas y las pobres. En México, las tasas de alfabetización en algunos estados se comparan con las de países de ingresos altos, mientras en los municipios con población indígena y los rurales de los estados del sur como Guerrero, las tasas de alfabetización de las mujeres son similares a las de Malí. La condición de género es fuente de desventajas, tanto en términos de su-

pervivencia como de oportunidades de educación. En India, la tasa de mortalidad de niñas entre uno y cinco años es 50% superior a la de los niños. En Pakistán, de existir la igualdad de género respecto de la asistencia a la escuela, dos millones más de niñas tendrían la oportunidad de tener educación.

Así que la cooperación es un instrumento valioso en la atención a los graves problemas de desigualdad y de pobreza que caracterizan la situación mundial. La cooperación se plantea en el campo de la asistencia para el desarrollo. La ayuda internacional representa una inversión esencial para el desarrollo humano y su beneficio se puede medir en el potencial humano que se deriva de la prevención de enfermedades y muertes evitables, la educación, la superación de las desigualdades de género y la creación de condiciones para conseguir un crecimiento económico sostenido y con una mejor distribución del ingreso. La asistencia para el desarrollo padece aun de dos grandes deficiencias: la insuficiencia crónica de financiamiento y la mala calidad con la que se ejerce.

Enfrentar estas situaciones y superar los conflictos que provocan requiere de la cooperación internacional en ámbitos muy diversos de la economía, la política, el orden social y cultural. Al comienzo de este siglo la cooperación para el desarrollo exhibe mucha diversidad, son más los agentes involucrados y son numerosas las entidades de naturaleza oficial, privada y no gubernamental que participan, así como las acciones que se realizan en la cooperación para el desarrollo.

Por ello es relevante que las entidades e instituciones que participan de estas actividades cuenten con una serie de lineamientos teóricos y prácticos para establecer las pautas, los instrumentos y los mecanismos para desempeñar sus funciones vinculadas con la cooperación descentralizada de manera más eficiente, de modo de acceder a los fondos necesarios y darles el mejor uso posible conforme a los criterios fijados en cada caso.

La atención de este manual está centrada en la cooperación internacional para el desarrollo, en una de sus vertientes asociadas la cooperación descentralizada y, en particular, para la atención y el combate a la pobreza.

En términos generales, la cooperación para el desarrollo involucra distintos procesos y mecanismos de transferencia de recursos, sea de manera gratuita o concesional, con origen en una entidad internacional y dirigida a otra para fines que se definen como de desarrollo social y económico.

En este terreno, la cooperación para combatir la pobreza es una de las modalidades relevantes en la actualidad y en la que participan un amplio conjunto de gobiernos e instituciones públicas y privadas.

La cooperación internacional para el desarrollo puede considerarse en un sentido particular como un instrumento político de los países u organismos que la realizan. Por ello, para ubicarla y comprenderla debe tenerse en cuenta su desenvolvimiento en los años recientes, tanto desde el punto de vista de los objetivos de la política externa de los donantes, como de los fines que persiguen los cooperantes, incluyendo, por supuesto a los receptores.

Esta cuestión está cercanamente asociada con las concepciones prevalecientes acerca del funcionamiento de la economía mundial, la relación existente entre los países y las visiones acerca del fenómeno del desarrollo y, en contrapartida, del atraso que caracteriza a muchas sociedades.

1.2. ALGUNOS ANTECEDENTES SOBRE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Desde la perspectiva de la política exterior, o bien, de las distintas concepciones del desarrollo económico pueden apreciarse diversas concepciones de la cooperación internacional a partir de la segunda mitad del siglo XX, o sea, al final de la Segunda Guerra Mundial.

En la década de 1950, la cooperación internacional para el desarrollo se vinculó con la necesidad de impulsar la reconstrucción europea. Así, se le identificaba primordialmente con el fomento del crecimiento económico para superar los estragos de la guerra, reordenar el mercado mundial y reconfigurar la estructura política de la región, en un entorno geopolítico caracterizado por la existencia de regímenes ideológicamente contrapuestos.

El Plan Marshall, llamado oficialmente Programa de Recuperación Europea fue el instrumento utilizado para alcanzar este objetivo y luego de aplicarse durante cuatro años fiscales sentó las bases de un largo periodo de expansión productiva, al que incluso se le ha denominado como la época dorada del capitalismo y que abarcó hasta comienzos de la década de 1970.

En ese mismo tiempo aparecen las primeras fases de la cooperación con las regiones menos desarrolladas (o en condiciones de subdesarrollo, según la terminología usada entonces) y que siguió las premisas básicas del Plan Marshall. Tanto en el caso de la reconstrucción aplicada en la parte occidental de Europa, como en el impulso del desarrollo, el enfoque básico de la cooperación en la primera década de su puesta en marcha, se orientó al apoyo del crecimiento económico. El rasgo fundamental de las acciones emprendidas en ese terreno era del de la asistencia técnica para acrecentar y fortalecer la capacidad productiva y el nivel de la inversión en los países, además de transferir recursos financieros mediante una serie de instrumentos de fomento.

En la década de 1960 la cooperación internacional para el desarrollo adopta las teorías del desarrollo (y la superación del subdesarrollo) entonces en boga, que comprendían de modo esencial el concepto de la modernización. Se pensaba que el desarrollo constituía un proceso de carácter continuo y, por ello, las economías subdesarrolladas debían superar una serie de obstáculos de tipo estructural para transitar de modo eficaz a una situación de desarrollo semejante a la que habían conseguido las naciones desarrolladas y modernas que exhibían altas tasas de crecimiento económico, inversión, innovaciones tecnológicas y mejores condiciones de equidad social.

Existía la idea de que había un desfase histórico entre las situaciones de desarrollo y de subdesarrollo que exigían, para su poder superarse, de la cooperación. Puesto que en los países “subdesarrollados” se registraban, además, procesos bruscos de cambio social como movimientos de independencia, autonomía y hasta de tipo revolucionario, se proponía la noción de modernización para poner a esos países en la senda del desarrollo, más en concordancia con los mecanismos convencionales de una economía de tipo capitalista con mercados más eficientes.

En ese periodo se utilizaba el término de Tercer Mundo para referirse de modo general a los países subdesarrollados que requerían de un impulso para la modernización. Esa era no solo una aproximación simplificada a los procesos sociales involucrados, sino que incluso se aplicaban de modo equivalente para un conjunto muy disímil de sociedades, ya fueran independientes durante un siglo y medio, como ocurría en América Latina, o bien, que apenas hubieran salido de un régimen colonial, como era el caso de Asia o África. La modernización se asociaba con la concepción del Tercer Mundo y las agencias de

cooperación usaban sus recursos para esos países de modo prácticamente indiferenciado respecto de su grado relativo de desarrollo; la asignación dependía esencialmente de la voluntad de reforma que expresaban los gobiernos.

En 1961 se creó la Alianza para el Progreso como uno de los principales programas de la recién formada Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID) y que contemplaba el destino de recursos para fomentar el crecimien-

to económico y disminuir la desigualdad social en América Latina.

Las actividades de insurgencia y guerrilla en la región provocó que ese concepto de la asistencia externa se fuera adaptando a las condiciones existentes y el acceso a los recursos adoptó de modo relevante un criterio estratégico de índole político y de seguridad nacional estadounidense, de modo que un criterio fue que la voluntad de hacer reformas significaba acceso a los recursos.

Recuadro 2

COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO EN AMÉRICA.

El Congreso estadounidense aprobó el Acta de Asistencia Externa en septiembre de 1961 y se creó una agencia para administrar la ayuda para el desarrollo económico y social. Ese mismo año, el presidente Kennedy estableció la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID).

Esta iniciativa surgió de las limitaciones de la estructura de la ayuda externa que dejó la operación del Plan Marshall y en el cual tiene sus raíces la política de asistencia externa y la propia USAID.

Cuando el presidente Kennedy propuso crear un nuevo programa de asistencia externa lo justificó señalando que: los programas existentes no estaban bien adaptados a las necesidades de Estados Unidos y de los países en desarrollo; el colapso económico de esos países sería desastroso para los intereses de la seguridad nacional estadounidense y dañaría la prosperidad en términos comparativos y que la década de 1960 representaba una oportunidad histórica para que las economías industrializadas impulsaran a las naciones menos desarrolladas hacia el crecimiento autosostenido.

La ayuda para el desarrollo consistía primordialmente de dos programas. El primero era el Fondo de Préstamos para el Desarrollo, cuyo objetivo era fomentar planes y programas para crear recursos económicos y acrecentar las capacidades productivas mediante una mayor infraestructura. El segundo, era el Fondo de Ayuda al Desarrollo enfocado a la asistencia para generar recursos humanos mediante programas de cooperación técnica y en países menos desarrollados. Aunado a estos programas había tres más que estaban orientados a proteger a las empresas estadounidenses contra ciertos riesgos al hacer negocios en el extranjero, a apoyar y promover la estabilidad económica y política de los países receptores y a crear un fondo de contingencia.

Las nuevas directrices enfatizaban la promoción del desarrollo como un esfuerzo de largo plazo que requería de la planeación en cada país y de aportar recursos de manera multianual. La nueva perspectiva sobre el desarrollo implicaba alcanzar el crecimiento económico y la estabilidad política y la democracia en el mundo en desarrollo para combatir los riesgos ideológicos que representaba el comunismo y el peligro de la inestabilidad que surgía de la pobreza. La teoría del desarrollo económica formulada por autores como W. W. Rostow que proponían una serie de etapas del desarrollo económico a la manera de un despegue hacia el crecimiento, proveyeron las premisas para buena parte de la planeación del desarrollo de la USAID.

Uno de los primeros programas que lanzó la agencia fue la Alianza para el Progreso (ALPRO). Conceptualmente se fijó en 1960 mediante el Acta de Bogotá y se confirmó en la Carta de Punta del este al principio de 1961. La Alianza era un compromiso hemisférico para asignar recursos para el desarrollo de las naciones de América Latina.

La ALPRO se orientaba a contener el atractivo de la política revolucionaria como la de Fidel Castro en Cuba, o bien la influencia que ejercía China para la expansión del comunismo y que llevó a establecer grandes programas de asistencia basados en la contrainsurgencia y el desarrollo económico y democrático, como ocurrió en Vietnam y que se extendió hasta el retiro de la tropas estadounidenses en 1975.

La Alianza demandaba amplios programas de tipo multilateral para aliviar la pobreza y la desigualdad social en el continente, lo que se expresaba en la meta de un incremento anual de 2.5% en el ingreso por habitante, el establecimiento de gobiernos democráticos, una más equitativa distribución del ingreso, la reforma agraria, y la planeación económica y social. Hacia fines de los años 1960 las preocupaciones externas de Estados Unidos se concentraron en Asia y la Guerra de Vietnam y, así, sus compromisos con América Latina se redujeron. Muchos países de la región no prosiguieron con la implementación de las reformas y, luego, la Organización de los Estados Americanos (OEA) no prosiguió con el compromiso para implementar la Alianza en 1973.

1.3. CAMBIOS EN LOS CONCEPTOS DE LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO

En la década siguiente cambiaron las prioridades de la política exterior de Estados Unidos y, también, la de los organismos internacionales y las agencias de cooperación y, con ellas, las condiciones de asignación de los recursos. Se hizo evidente que la cooperación internacional no había aminorado la brecha económica y social entre los países desarrollados y los menos desarrollados. Se habían realizado importantes tareas de construcciones institucionales, especialmente en algunos países de América Latina y también en algunos países del Asia. Se había aportado una cantidad importante de recursos a la cooperación internacional, aunque mucho menos de lo prometido, en el marco de este auge de la cooperación de los años 60. Pero, finalmente, el instrumento no parecía haber tenido el impacto que se buscaba, al menos en algunas regiones del mundo.

En este mismo período surgen nuevos fenómenos en el área internacional que significan la atención sobre nuevos actores en los países en desarrollo que pasan de ser sujetos como receptores de la cooperación a disponer de abundantes recursos financieros para impulsar ellos mismos ese proceso. Este es el período de la crisis petrolera, de los grandes excedentes disponibles en los países del Medio Oriente exportadores de crudo, del surgimiento de los países denominados como de industrialización reciente y del afianzamiento de las condiciones económicas en América Latina que incluso mostraban altas tasas de crecimiento del producto.

Entonces, diversos estudiosos del proceso de desarrollo argumentan que debía superarse la noción de un Tercer Mundo básicamente homogéneo en sus condiciones y que esa fuera la base para su titularidad en la cooperación internacional. Roger Hansen, por ejemplo, criticaba la postura de quienes confundían a los países en desarrollo con posibilidades de viabilidad económica y que estaban propiamente en vías de desarrollo, con otros que no poseían esas condiciones.

Si habría ayuda para el desarrollo debería ser para quienes no contaban con las condiciones de viabilidad económica y de adquirir la capacidad para transitar de modo efectivo al desarrollo. Así, de manera implícita se descarta la noción de subdesarrollo como una de las etapas del crecimiento y se ubica el caso de las naciones más pobres y atrasadas a quienes debe dirigirse la cooperación internacional.

Esto se expresa a lo largo de la década que abarca hasta la mitad de los años 1980 en una restricción de los fondos destinados a la cooperación para el desarrollo, cuando muchos países los destinan en cambio a los países que conforman ese grupo de los más pobres del mundo. Esta cuestión se manifiesta también en la distribución de los recursos mediante el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que enfatiza ese tipo de ayuda concesional y relega en gran medida la cooperación para los países que empiezan a llamarse en vías de desarrollo y que tienen una mayor viabilidad económica.

Ha habido modificaciones relevantes en los criterios que seguidos para definir las políticas de la cooperación internacional para el desarrollo y para asignar los recursos entre los distintos países receptores. También ha habido algunas constantes. La continuidad se da en el hecho que se mantiene la concepción de que los flujos de cooperación deben contribuir, decisivamente, a potenciar el desarrollo y con ello, la satisfacción de las necesidades básicas de su población. Un examen de los recursos canalizados a la cooperación por parte de los gobiernos de los países desarrollados y los organismos multilaterales indica que en su gran mayoría se destinan a ese conjunto de naciones más

Recuadro 3

Consenso de Washington

Este término “Consenso de Washington” fue acuñado por John Williamson en 1990 para referirse al mínimo común denominador de las recomendaciones de política que se hacían desde las instituciones financieras internacionales basadas en Washington a los países de América Latina.

Estas políticas consistían en:

- Disciplina fiscal
- Replanteamiento de las prioridades del gasto público hacia aquellos campos que ofrecen mayores rendimientos económicos y el potencial de mejorar la distribución del ingreso (atención médica básica, educación primaria e infraestructura)
- Reforma impositiva para reducir las tasas marginales de tributación y ampliar la base de recaudación
- Liberalización de las tasas de interés
- Establece un tipo de cambio competitivo
- Liberalización comercial
- Liberalización de los flujos de inversión extranjera directa
- Privatización de empresas públicas
- Desreglamentación de los mercados para acrecentar la competencia
- Asegurar los derechos de propiedad

Las recomendaciones de políticas públicas que se añaden a las del Consenso original incluyen:

- Aplicación de fórmulas de gobierno corporativo
- Lucha contra la corrupción
- Flexibilidad de los mercados laborales
- Negociaciones comerciales internacionales
- Aplicación de códigos y estándares financieros
- Apertura prudente de los flujos de capitales
- Independencia del banco central y fijación de objetivos de inflación
- Creación de redes de protección social
- Reducción de la pobreza.

Fuente: Center for International Development, Harvard University

atrasadas.

No obstante, hay modificaciones relevantes y es el retorno de la condicionalidad, que constituye un instrumento de gestión de la ayuda al desarrollo que se había aplicado ya en la década de 1960. Para algunos este es un rasgo negativo que limita el alcance de la asistencia recibida. Para los donantes, en cambio, es una forma de conseguir una mayor eficacia en el uso de los recursos en función de los resultados esperados de las acciones de cooperación internacional. Hay experiencias en este terreno, ocurridas en la década de 1970, que indican que los desembolsos de fondos de ayuda a los países

menos desarrollados que se hicieron sin fijar condiciones para su recepción y uso provocaron que un conjunto amplio de proyectos no se concluyeran.

Ahora tiende a considerarse que aun sin cuestionar los objetivos centrales de los procesos de desarrollo, los fondos de la cooperación deben servir para consolidar modos de operación eficiente. Así, las sociedades deben reunir ciertas características de modo que las acciones de la cooperación cuenten con condiciones mínimas de aplicación y que existe la transparencia necesaria para evaluarlas. Esos fondos están también asociados a los procesos de consolidación de las estructuras sociales hacia un entorno más democrático y participativo, así como dirigidos a reducir la inequidad social y económica utilizando mecanismos como la apertura y la liberalización comercial, la desregulación de los mercados de bienes, financieros de trabajo, y la redefinición del papel que juega el Estado.

La condicionalidad de la primera época de la cooperación internacional para el desarrollo, que se expresaba de modo simple en la premisa de que el que estaba dispuesto a hacer reformas económicas y políticas recibía los recursos, aparece de nuevo, en otra forma, desde la segunda mitad de la década de 1980 y durante la de 1990. En los documentos producidos por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) se señala que la cooperación debe asociarse con la disposición de los países receptores para llevar a cabo transformaciones relevantes, tanto en el terreno de la apertura democrática y la equidad, como en relación con los criterios y los instrumentos de la política económica para promover el crecimiento del producto y el desarrollo.

En ese marco, los recursos de la cooperación se canalizaron a países con niveles de desarrollo muy diversos, preferentemente a crear y fortalecer las estructuras y capacidades institucionales. Este objetivo abarcó campos como la gestión económica, por ejemplo, la administración fiscal y monetaria; el reforzamiento de los regímenes de propiedad, la reforma de los sistemas judiciales y educativos, la modernización de los procesos legislativos, la promoción de los derechos humanos, la conservación del medio ambiente y los recursos naturales y, en general, afianzar las condiciones de gobernabilidad de los países. Buena parte de este contenido de políticas y reformas se expresó en lo que se conoce como el Consenso de Washington, una serie de lineamientos y recomendaciones que guiaron de modo influyente durante la década de 1990 la política económica de los países en desarrollo, su relación con los organismos multilaterales (como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial) y con las agencias que administran fondos de

cooperación internacional.

La cooperación internacional para el desarrollo estuvo convencionalmente asociada con el sector público, tanto del lado de los donantes como de los receptores. Ella se asumía incluso como un instrumento de la política exterior, y los gobiernos que la recibían la concebían -incluso en términos operativos- como una forma de fortalecer las capacidades propias para conseguir las metas fijadas en los planes nacionales de desarrollo.

No obstante, el sector privado ha incursionado también y de modo creciente en este campo, superando las limitaciones que imponía el modelo tradicional. La participación de las organizaciones privadas, muchas de ellas bajo la forma de las organizaciones no gubernamentales (ONG) ocurre en ámbitos específicos de la cooperación.

La cooperación al desarrollo con participación del sector privado ocupa un lugar relevante en el trabajo de las agencias internacionales especializadas, en instituciones de cooperación internacional, sean de carácter bilateral o multilateral y actúan, asimismo de manera directa en relación con instituciones del sector privado de los países en desarrollo que reciben los fondos. Igualmente, las agencias de cooperación internacional de los países en desarrollo toman a las instancias privadas como contraparte y como componentes de sus programas a escala nacional.

En los últimos quince años se advierte una mayor participación del sector privado en las actividades de la cooperación internacional. Se considera que este fenómeno se asocia con el surgimiento y expresión nuevos de valores y principios que se integran a las preocupaciones de la sociedad y las formas que se abren para la participación de organizaciones y empresas.

Entre esos valores y principios suelen señalarse aquellos de índole ética y que se relacionan con aspectos de la equidad social y la transparencia en la gestión pública y de las corporaciones, lo que se denomina como gobierno corporativo igualmente aparece el aspecto de la rendición de cuentas, no sólo para los accionistas y los propietarios, sino para los funcionarios públicos.

Una cuestión que ha concentrado la atención se refiere a las condiciones de trabajo que prevalecen en muchos países y que se asocia con el proceso de la globalización. Esto tiene que ver con el trabajo infantil o la explotación de ciertos grupos de la población. También, se aprecia en términos de las condiciones de producción, por ejemplo de los productos agrícolas de origen orgánico o que son

generados por grupos étnicos.

Desde el punto de vista económico, las empresas privadas tienen un objetivo de rentabilidad pero en algunos casos tiende a rebasarse ese horizonte para considerar procesos de más largo plazo que abarcan la participación en la sociedad y en particular en las comunidades en las que están involucradas. Puede señalarse asimismo una preocupación del sector privado por el entorno general en el que se desarrollan sus actividades. Esto tiene que ver con la existencia de un ambiente social y político estable, en un marco pacífico y de seguridad no solo pública, sino en el que prevalezca el

cumplimiento de las leyes y la obligatoriedad de los contratos.

1.4. MODALIDADES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

Los diversos tipos de cooperación que pueden identificarse no tienen un carácter excluyente y en ocasiones se combinan en su ejecución práctica. Por ejemplo, en el caso de los gobiernos municipales se realiza una cooperación de índole norte-sur y de carácter descentralizado, pero pueden aplicar acciones de naturaleza directa o indirecta de tipo internacional. El

Recuadro 4

TIPOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO Y AGENTES QUE PARTICIPAN

Tipo	Agentes de cooperación
Gubernamental	Las condiciones son fijadas en cuanto al contenido, el financiamiento, la operación y evaluación por organismos oficiales (internacionales, nacionales, regionales o locales)
No gubernamental	Promovida, coordinada y evaluada por organizaciones no gubernamentales (ONG) cuyos fondos pueden provenir de fuentes públicas y privadas
Bilateral	Acciones ejercidas de manera directa por los gobiernos hacia otro gobierno u organización que las recibe
Multilateral	Relaciones entre Estados mediante los organismos internacionales, con participación de varios actores que promueven y financian y otros que reciben para realizar acciones que ellos mismos gestionan
Norte-Sur	Ocurre entre países desarrollados y en vías de desarrollo para incidir en problemas comunes
Sur-Sur	Ocurre entre países en vías de desarrollo para enfrentar situaciones de interés común
Directa	Acciones promovidas por instituciones oficiales sean internacionales, nacionales o locales
Indirecta	Acciones promovidas por instituciones oficiales que son ejecutadas por ONG fundaciones u otras organizaciones
Centralizada	Implementación de las acciones por distintos poderes públicos y desde las agencias nacionales de cooperación
Descentralizada	Realizada por instancias de gestión distintas al gobierno central (como son gobiernos autónomos, entidades provinciales, ayuntamientos, fondos de cooperación, etc.)

cuadro siguiente muestra distintos modos de hacer cooperación internacional destacando los agentes que se involucran:

La cooperación internacional también se establece en función de las situaciones sobre las cuales se propone actuar y las acciones que se aplican para ello. De tal manera, se pueden señalar varios ámbitos que se consideran como, entre ellos:

- Alimentaria: es la transferencia de recursos a ciertos países en forma de alimentos ya sea de manera gratuita o cencional incluyendo las aportaciones de dinero o crédito para su compra.

- De emergencia: Transferencia de fondos o envío de materiales para atender catástrofes, usualmente de tipo natural.
- Humanitaria: Fondos y materiales destinados a cubrir las necesidades básicas de un grupo de personas que no pueden hacerlo por sí mismas. Esto ocurre, por ejemplo, en situaciones de devastación como hambrunas o por efectos de la violencia o los conflictos armados.
- Financiera: Concesión de recursos para financiar actividades asociadas con la promoción del desarrollo, incluye créditos y donaciones de dinero o de mercancías y servicios bajo alguna forma de gratuidad o concesión.
- Técnica: Se orienta al intercambio de conocimientos de tipo técnico y administrativo para aumentar las capacidades de personas e instituciones y reforzar las acciones orientadas al desarrollo.

Recuadro 5

MODALIDADES DE LA COOPERACIÓN EN EL DESARROLLO

Recursos y fondos

Origen	Pública	Administraciones nacionales, regionales y locales de países donantes
	Privada	Recursos propios de particulares, empresas y/o asociaciones, etc.
Tipos de Cooperación y Actores Implicados	Multilateral	Agencias, instituciones y organizaciones gubernamentales autónomas
	Bilateral	Administraciones Públicas y/o Organizaciones de Desarrollo sin carácter oficial
	Descentralizada	Administraciones Regionales y Locales Públicas
	No gubernamental	Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD)
Características de los fondos	Empresarial	Empresas que brindan asistencia técnica y transferencia de tecnología
	Reembolsable	La cooperación debe ser devuelta en forma de dinero o en especie
Grado de Concesionalidad	No Reembolsable	La cooperación se hace fondo perdido
	Ayuda Ligada	Condiciona al receptor a la compra exclusiva de bienes y servicios del país donante
Naturaleza de la Cooperación	Ayuda No Ligada	No condiciona al receptor a la compra exclusiva de bienes y servicios del país donante
	Financiera	Transferencia real de fondos al receptor
	No Financiera	Transferencia de conocimientos, tecnología, materiales, intercambios culturales, deportivos, etc.

Instrumentos y destinos

Cooperación Económica	Fortalecimiento del sector productivo, infraestructura institucional, desarrollo de servicios.
Preferencias Comerciales	Eliminación total y parcial de las barreras comerciales a las exportaciones de los países del Sur.
Ayuda Financiera	Facilitar el acceso a capitales, inversiones productivas, líneas de crédito preferencial para la importación, canje, recompra o condonación de deuda
Asistencia Técnica	Fortalecimiento de las habilidades y capacidades técnicas presentes en los países del Sur, intercambio de experiencias y conocimientos entre países.
Acción Humanitaria	Ayuda Alimentaria, Socorro, Protección de Derechos Humanos, acompañamiento a las víctimas, presión política, denuncia, Preparación, prevención y mitigación de desastres naturales, epidemias, conflictos armados y guerras.
Cooperación Científica y Tecnológica	Transferencia e intercambio de tecnologías aplicadas a servicios básicos de educación, salud y saneamiento. Investigaciones compartidas.

Fuente: HEGO, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional, Universidad del País Vasco. (2000) DICCIONARIO DE ACCIÓN HUMANITARIA Y COOPERACIÓN AL DESARROLLO. Karlos Pérez de Armiño (director) Icaria Editorial. Agencia Española de Cooperación Internacional. Plan Director de la Cooperación Española, 2001-2004.

Otra manera de apreciar la naturaleza y modalidades de la cooperación internacional para el desarrollo que considera los instrumentos utilizados, los actores que participan los destinos de los fondos empleados se presenta en siguiente recuadro.

Dentro de los procesos de la cooperación internacional para el desarrollo en las diversas modalidades que se han descrito anteriormente, se advierte que las entidades locales tienen características que las hacen funcionales para recibir ayuda encaminada al fortalecimiento de la gestión institucional, por ejemplo, en el caso de los municipios. De tal manera, la cooperación humanitaria encaminada a atender situaciones relacionadas con la pobreza, y, también, la cooperación técnica para elevar la

capacidad y la calidad e la gestión de los programas a escala local se ha constituido en áreas favorecidas de la cooperación que contribuyen al crear un entorno de mayor eficacia, pero también de mayor presencia de los agentes que operan desde los municipios.

1.5. LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA

Hay diferencias significativas en la forma en que distintos agentes involucrados en la cooperación hacen la gestión de los recursos de los que disponen. Estas diferencias se observan en las diversas etapas que van desde la formulación de los proyectos que se financian o apoyan mediante la cooperación, hasta su ejecución y evaluación (esto es lo que comprende la Gestión del Ciclo del Proyecto)

El modo convencional de la cooperación internacional para el desarrollo se caracteriza por su carácter vertical, es decir, por estar conformada por proyectos que se conciben y evalúan desde la parte que aporta los recursos y que se mantiene incluso cerca de su ejecución. Esto se conoce como el Modelo de la cooperación vertical y se aprecia en los planes surgidos en el origen de la cooperación al final de la Segunda Guerra Mundial y se mantiene en muchos casos, como ocurre con las acciones enmarcadas en el llamado Consenso de Washington y sus diversas vertientes. Y que incluyen distintos grados de condicionalidad. Hay otras modalidades que se conciben como cooperación horizontal que contempla las relaciones de trabajo conjunto de las partes en un marco de mayor entendimiento de donantes y receptores desde las etapas de fijación del proyecto, su ejecución y evaluación, con un mayor compromiso de los agentes locales y puede adquirir una naturaleza de tipo descentralizada.

El recuadro 6 muestra los modelos de cooperación de tipo vertical y horizontal y sus rasgos esenciales.

Las entidades locales tienen una mejor disposición para ser contrapartes eficaces de la cooperación horizontal. Pueden vincularse de modo más natural con otras instancias de naturaleza similar, cuentan con mayor capacidad de maniobra, pueden tomar decisiones políticas de manera más flexible y están más cercanas a la población y propician una participación más amplia, de modo que pueden cumplir con las pautas de la descentralización que caracteriza muchas acciones de la cooperación internacional.

La cooperación descentralizada concebida desde los agentes que participan se entiende como aquella que se realiza por instancias que no son las del Estado o el gobierno central, sino que se administra mediante los entes municipales, provinciales, o bien, por fundaciones, fondos especiales de cooperación u organizaciones sociales no gubernamentales (de ciudadanos, trabajadores u otras). Caben, pues, en esta acepción entidades oficiales y no oficiales.

Desde el punto de vista de la intervención de las entidades locales en la cooperación descentralizada, esta puede adoptar varias modalidades, ya que hay aquellas que se limitan a financiar proyectos que diseñan y ejecutan ONG u otras organizaciones públicas o privadas. Para ello habrán elegido el intermediario adecuado conforme a determinados criterios estratégicos y establecido los medios idóneos de seguimiento y evaluación. En otros casos, la entidad local opera como un agente de cooperación más completo, o sea, que asume directamente la gestión del ciclo del proyecto, aunque los proyectos puedan ser llevados a cabo por esa misma entidad o encargados a otros agentes. Así, y de acuerdo a las funciones que se realizan, se establece una distinción adicional entre el enfoque administrativo y el enfoque de tipo integral que abarca la articulación de los participantes en los proyectos de la cooperación internacional descentralizada.

Recuadro 6

MODELOS DE COOPERACIÓN

COOPERACIÓN VERTICAL

Los proyectos son diseñados por los agentes donantes, teniendo como objetivo final seguir las mismas pautas de desarrollo de los países industrializados.

Los proyectos de cooperación poseen objetivos de carácter fundamentalmente económicos.

Las modalidades de la cooperación y sus diversas maneras de ejecución están claramente establecidas y definidas.

Los procedimientos administrativos destacan por su rigidez en la determinación de los objetivos, en su temporalidad y en su financiación, no existiendo la posibilidad de innovar y adaptarse a las necesidades y circunstancias tan cambiantes de los países menos desarrollados.

Las evaluaciones de los resultados de la cooperación son realizadas por expertos internacionales del Norte y en raras ocasiones participan los agentes receptores. Así, la determinación de las causas de los éxitos o fracasos de la cooperación internacional queda limitada a la perspectiva de los donantes. El desconocimiento de la compleja realidad de los países del Sur y de las causas del subdesarrollo, facilita que en numerosas ocasiones se encuentren las razones de los fracasos de los proyectos en los agentes receptores, sin llegar a plantearse que tal vez los planes elaborados y diseñados han sido incorrectos e inadecuados.

Prevalecen los proyectos Norte-Sur perpetuándose la relación donante-receptor.

La existencia de condicionalidad en las ayudas de los agentes donantes. Estas incluyen: aplicación de programas

de ajuste estructural, cuidado del medio ambiente, respeto a la igualdad de género, democracia, contribución a la lucha antiterrorista, control de las fronteras para impedir los movimientos migratorios y otras que suelen ser de difícil cumplimiento en conjunto. De hecho, el término de ayuda oficial al desarrollo (AOD), que se inició en los años 1960 denota que desde su nacimiento la cooperación al desarrollo no se caracterizó por los principios de igualdad y colaboración mutua.

COOPERACIÓN HORIZONTAL

Los objetivos de desarrollo en general y de los proyectos en particular son establecidos por los beneficiarios en función de sus características, necesidades y posibilidades.

La cooperación adquiere objetivos más amplios, más allá de los estrictamente económicos; los objetivos políticos, sociales y culturales son igualmente relevantes.

La diversificación de los objetivos de la cooperación internacional conlleva la ampliación de acciones en dicho campo. La variedad de métodos y modalidades de cooperación alcanza desde esta perspectiva dimensiones ilimitadas, dando cabida a un espíritu innovador y creativo en materia de cooperación.

Existe flexibilidad tanto en los procedimientos administrativos de la cooperación, como en los programas y proyectos, de tal manera que hay un margen de maniobra para redefinir objetivos, diseñar nuevas acciones, revisar presupuestos; es decir, para adecuar en mayor medida las acciones de cooperación en función de la acelerada y cambiante realidad de los países del Sur.

El seguimiento y la evaluación de los proyectos son realizados fundamentalmente por los agentes de los países del Sur. Ello, en primer lugar, posibilita la elaboración de proyectos más adecuados a cada situación y a las necesidades reales; y, en segundo lugar, permite realizar evaluaciones más acertadas en torno al fracaso o éxito de éstos.

Los proyectos regionales son muy relevantes, dando prioridad a la cooperación Sur-Sur. Este tipo de relación tiene una enorme transcendencia al posibilitar soluciones conjuntas y coordinadas entre los países más desfavorecidos.

La no existencia de condicionalidad de la ayuda a la hora de financiar los proyectos de cooperación internacional. Los agentes donantes y los receptores determinan su involucramiento en los proyectos de cooperación en función de los objetivos y resultados que éstos persiguen y no por condiciones previamente establecidas.

Fuente: Manual para la cooperación internacional descentralizada desde Canarias, Fundescan, Las Palmas, 2005.

La cooperación descentralizada es un modelo que ofrece ventajas desde el punto de vista del involucramiento de los actores, de la división de funciones, la especialización, la capacidad administrativa y de operación y la consecución de una mayor transpa-

rencia en el uso de los recursos y la gestión de las acciones. Las entidades locales pueden funcionar de manera separada de las entidades que financian, o bien, aparecer como agentes institucionales de la cooperación.

De las experiencias de aplicación de este tipo de proyectos de la cooperación internacional para el desarrollo se han derivado formas distintas de concebirla. Y realizarla. Desde la perspectiva de la Unión Europea, la cooperación descentralizada es una manera específica de cooperar, de ubicar a los distintos participantes en posiciones relevantes del proceso, involucrándolos en las diversas fases del ciclo de ejecución, definiendo de modo más preciso las funciones y responsabilidades de cada uno. Así, los agentes descentralizados adoptan una relevancia particular orientada a promover las estrategias y objetivos de quienes se convierten en sus socios en distintos proyectos, como pueden ser las ONG y las asociaciones de base.

Este enfoque se ordena en torno a la descentralización de las iniciativas. Esto se asienta en las transformaciones de índole democrática y de mayor participación que se han generado en numerosos países, con la presencia de nuevos agentes que representan a la sociedad y que son de carácter oficial y privado. La cooperación descentralizada busca incorporar e integrar a estos agentes y promover también su propio desarrollo y capacidad de

Recuadro 7

CARACTERÍSTICAS DE LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA

- Favorece el acercamiento de las organizaciones sociales y los gobiernos locales promoviendo una mayor participación democrática.
- Fortalece las instituciones públicas y privadas con el fin de que realicen actividades que favorezcan el desarrollo de las comunidades y el suyo propio.
- Son instancias de defensa de los derechos individuales y colectivos, mediante la aplicación de políticas que fomentan la igualdad y la equidad.
- Apoyan iniciativas a favor del desarrollo sostenible.
- Fomentan el desarrollo local como instrumento de una globalización que reconozca y haga operativa la diversidad.

acción (se trata de órganos de las administraciones públicas descentralizadas, sindicatos, empresas, universidades, ONG, fundaciones, etc., con participación en actividades ligadas con el desarrollo social y económico de los países).

La cooperación descentralizada constituye una manera nueva y distinta de administrar los recursos y realizar las actividades, lo que incide en la práctica de la cooperación internacional y, de manera relevante también en la definición de los objetivos que

Recuadro 8

COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA Y COOPERACIÓN TÉCNICA

La cooperación que se realiza de manera descentralizada, es decir, fuera del ámbito de los gobiernos centrales, tal y como ocurría en las formas más convencionales de la asistencia internacional, significa modificar y adaptar la concepción participativa en el proceso de desarrollo y la atención a problemas como el de la pobreza. Pero requiere, igualmente, fortalecer las capacidades, de organización, administrativas y de operación de las entidades locales, como es el caso de los municipios. Para ello se dispone de la cooperación técnica. De aquí puede desprenderse la relación de tipo horizontal entre esas entidades locales para compartir experiencias y ampliar las capacidades de gestión y extender las formas de la participación ciudadana en la resolución de sus problemas.

Mediante la cooperación técnica se destaca el papel que desempeña la entidad receptora, se establecen acciones mediante el principio de la participación en el proceso de desarrollo incluyendo el de las propias instituciones y organismos que lo promueven, se definen y aplican programas de tipo comprensivo, se atiende a los problemas de gestión en términos de los costos y beneficios de los proyectos con mejor coordinación entre los donantes y entre estos y los receptores de los fondos y se identifican las necesidades de distintos participantes en los programas

FORMAS DE COOPERACIÓN TÉCNICA

Asesoría política: Dirigida a los procesos de descentralización administrativa de los gobiernos locales.

Asistencia: trabajo técnico dirigido a un aspecto específico de la gestión. Puede incluir el intercambio de experiencias en torno a la organización y estructuración de los ayuntamientos.

Provisión de servicios: para el en apoyo de la creación de capacidades locales.

Transferencia de conocimientos: mediante el envío de recursos humanos y materiales.

Asistencia operativa: asesoría técnica para la prestación de servicios públicos y gestión de prestaciones sociales.

Enseñanza formal: cursos de especialización para la formación de personal especializado en gestión local.

Facilitación de recursos: configuración de redes de comunicación entre instituciones como pueden ser los ayuntamientos de distintos países

Vigilancia: provisión de personal para asistir en las operaciones que se realizan a nivel local.

Fuente: Adaptado de Alonso, J. A. Desarrollo y promoción de capacidades: luces y sombras de la cooperación técnica, Cuadernos de Hegoa, Bilbao, 2001

se persiguen. Eso significa una forma distinta de plantear y realizar la gestión del ciclo de proyectos. Este tipo de cooperación actúa de modo relevante en proyectos de desarrollo humano y sostenible, con participación de la sociedad, promoviendo la satisfacción de las necesidades básicas y los dere-

Recuadro 9

ASPECTOS DE LA COOPERACIÓN PRIVADA PARA EL DESARROLLO EN PERÚ

Existe más de un centenar de organizaciones privadas extranjeras que canalizan recursos de cooperación técnica. Tienen en común contribuir principalmente con el desarrollo y bienestar de la población de menores recursos. Difieren en cuestiones de su inspiración doctrinaria, el origen de sus recursos y las metodologías de cooperación.

Varias de las instituciones están vinculadas a las iglesias:

MISEREOR de Alemania, BILANCE de Holanda, Catholic Relief Service de Estados Unidos que dependen (Católica).

EZE y Pan para el Mundo de Alemania, ICCO de Holanda, Christian Aid del

Reino Unido, DIAKONÍA de Suecia, Lutheran World Relief y ADRA de Estados Unidos (Evangélica).

Otras entidades están inspiradas en una orientación humanista, como: CARE de Estados Unidos, Asociación Intervida, NOVIB, HIVOS, OXFAM (Estados Unidos y Gran Bretaña), Ayuda en Acción y redes como Tierra de Hombres y Médicos sin Fronteras.

El origen de los fondos es diverso. En ocasiones provienen del trabajo voluntario, o bien, de un amplio grupo de contribuyentes regulares para sostener sus actividades. Crecientemente las organizaciones de cooperación privada reciben también recursos de los gobiernos, como en Alemania y Holanda, y parte de los fondos de la cooperación técnica se canaliza a entidades vinculadas con las iglesias o asociaciones humanitarias.

Se han constituido también redes para crear plataformas de acción más coordinadas. Así, existe la familia OXFAM Internacional, que agrupa además de las diversas organizaciones OXFAM nacionales (América, Australia, Bélgica, Canadá, Gran Bretaña, Hong Kong, Irlanda, Nueva Zelanda, Québec) a NOVIB de Holanda e INTERMON de España. También se ha establecido una red denominada "Alianza" que agrupa a las diversas entidades de Ayuda en Acción de España, Francia, Grecia, Irlanda, Italia y Reino Unido. Las organizaciones católicas de Holanda y las organizaciones eclesíásticas de Alemania se han fusionando entre ellas. EUROSTEPS es una red que agrupa en el ámbito europeo organizaciones no gubernamentales de cooperación para el desarrollo de carácter no confesional.

En cuanto a la forma de operación, algunas organizaciones financian proyectos de desarrollo conducidos por organismos locales, otras ejecutan directamente sus proyectos y una más usan fórmulas mixtas.

Algunas organizaciones operan básicamente mediante del envío de expertos o voluntarios y en algunos casos tienen oficinas de representación en los países en que trabajan.

Fuente: M. Valderrama et.al., *Contribución de la cooperación internacional privada al desarrollo del Perú*; Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación internacional (COEECI), Lima, 2000.

chos de la población, basándose en las iniciativas locales y aplicando una gestión conjunta de los proyectos. Las entidades locales tienden, de tal manera a establecer sus propias pautas de cooperación para fortalecer el desarrollo de las comunidades.

1.6. EL ÁMBITO LOCAL DEL DESARROLLO

EL ENTORNO LOCAL PUEDE IDENTIFICARSE a partir de considerar aspectos tales como la población que conforma una comunidad, la aglomeración de las actividades productivas, o bien, las autoridades políticas establecidas. Esto significa que lo local tiene una expresión multidimensional que no puede reducirse a unos cuantos elementos. Pero puede hacerse una aproximación al análisis del desarrollo a nivel local a partir de ciertos componentes que lo delimitan.

Lo local suele asociarse en una primera instancia con lo territorial y de ahí con la comunidad, con un pueblo, una ciudad o incluso una zona metropolitana y hasta con una región. Se considera, también, la población que la compone, aunque en este caso no debe restringirse al tamaño de los núcleos que conforman. La manera en que se aglutina la población y en que se configura la proximidad en la que viven no solo se remite a la densidad de los lugares donde se concentran (el número de habitantes en un área determinada), sino que pueden integrarse otros elementos como pueden ser: los valores que comparten, la forma en que se interrelacionan en cuanto a las actividades productivas que realizan y los intercambios que establecen y, también, se puede tomar en cuenta la manera en que cooperan para mantener y mejorar sus condiciones de vida.

Lo local puede concebirse asimismo de un modo amplio con una base en la cultura, las tradiciones y las prácticas de la comunidad y que suelen variar de modo significativo entre las regiones. Estos son elementos de la identidad compartida que conforman redes sociales con las que se enfrentan problemas de distinta naturaleza económica, política y de las condiciones que caracterizan el bienestar. Así, la noción de comunidades locales y los rasgos de su población (número, estructura de edades, condición, capacidades, necesidades, etc.) sirve como criterio para delimitar lo local y distinguir a los actores que participan en los procesos de desarrollo. No obstante, esto no necesariamente es suficiente para establecer con claridad los límites de una comunidad y plantearla como una unidad válida de análisis y reconocerla como un espacio concreto de aplicación de políticas o programas de desarrollo social y de atención a problemas específicos como puede ser concretamente el de la pobreza.

En cada país difiere la delimitación posible de las distintas unidades de tipo geográfico, económico y social que constituyen las demarcaciones locales y que cuentan con sus propias dotaciones de factores, recursos y modos de pensamiento que no se pueden transferir de una localidad a otra de manera mecánica. Hay, así, factores fijos como pueden ser el clima, la extensión y calidad de la tierra, los recursos de agua y del medio ambiente; otros tienen que ver con el acervo de capital físico y de la fuerza de trabajo. En este caso la movilidad puede representar desventajas puesto que en el caso de los trabajadores existe en muchas comunidades el desplazamiento físico hacia otras zonas del país y, cada vez más, al extranjero, es decir el fenómeno de la migración. Con ello se reduce la capacidad endógena de desarrollo, aunque los recursos que recibe esa comunidad puedan ser un factor de resistencia contra la pobreza.

Cuando se trata de las condiciones del bienestar de la población que se atienden mediante acciones de la cooperación descentralizada, no es suficiente considerar el ámbito de acción con referencia primordial a las estructuras políticas de naturaleza local y sus formas particulares de ejercer sus respon-

sabilidades, o sea, el marco institucional y jurídico que prevalece. Es necesario, también, delimitar las unidades de tipo territorial en la cuales se formulan, aplican, evalúan y se da continuidad a las políticas de desarrollo local como las enfocadas a la atención de la pobreza, o de manera más integral, a lo que se considera como los parámetros del desarrollo humano.

De lo que se trata es de optar de modo operativo y funcional por las unidades de referencia local más adecuadas para el éxito de las medidas de desarrollo apoyadas por la cooperación descentralizada. El entorno de lo local es cambiante, no permanece estático en un sentido económico y social y en ocasiones tampoco en el marco de las decisiones políticas que se toman a escala del Estado o del gobierno.

Para adoptar una unidad local apropiada pueden considerarse conceptos como los de comunidad, área económica (que puede asociarse con los espacios en que se realiza el trabajo) o la zona de ejercicio de la autoridad política y administrativa. Una referencia conveniente de análisis y de operación en términos territoriales e la del municipio.

En el municipio confluyen las instancias administrativas y de gestión política con las actividades de la ciudadanía, ahí pueden concentrarse los diversos recursos (humanos, monetarios y materiales) para realizar programas de desarrollo y donde se expresan las necesidades y los intereses de distintos grupos. Es al nivel municipal donde se concentra buena parte de la información pública utilizable en esos programas y que sirven de base para la comparación de datos y su agregación en unidades territoriales más extensas (una región), para efectos del análisis de las pautas de los proyectos y su aplicación eficaz.

Lo local, como unidad básica de referencia de la cooperación descentralizada, debe apreciarse en su relación con otras escalas de análisis sobre las políticas públicas y el proceso de desarrollo económico. La dimensión local es el soporte del desarrollo por cuanto es ahí donde se radican las actividades productivas, el empleo de la fuerza de trabajo y de los recursos naturales y, finalmente, es ahí donde se expresan las condiciones de bienestar de las familias.

De tal manera, ha de tenerse presente el modo en que se articula la escala de referencia local con otras escalas de representación de los fenómenos económicos y de su expresión política y social como son: la regional, la nacional, la internacional y la global. Esa articulación no ocurre de manera homogénea ni se conforma de modo mecánico;

hay localidades que tienen ventajas para participar de las actividades que generan riqueza, empleo (o ocupación) e ingresos y, por ello, amplían las oportunidades de la gente. Otras localidades, en cambio, tienden a marginarse en cuanto a su capacidad de participar de modo dinámico y favorable en el curso de los procesos de producción, distribución e intercambio.

Esta marginación puede ocurrir en el ámbito de la región a la cual pertenecen, en el marco del país en su conjunto y, por supuesto en el entorno global. Así que puede pensarse en que la globalización es un proceso que tiene dos fuerzas que tiende a oponerse mutuamente. Por un lado, una fuerza de atracción que actúa sobre ciertas partes del territorio (y por ello tiene una expresión local) y sobre determinados sectores o actividades productivas y por lo tanto, sobre ciertos segmentos de la población. Por otro lado, una fuerza de desplazamiento en que determinados espacios territoriales, actividades económicas y grupos poblacionales quedan fuera de los circuitos globales con las consecuencias negativas sobre el bienestar y la posibilidad de superar la pobreza. Hay, en términos territoriales, espacios que pueden considerarse como vacíos en el marco de la globalización y, también, en el ámbito de desarrollo a escala nacional, cada vez más afectado por esa dimensión global. De ahí la necesidad de recuperar la noción de lo local y su significado social.

Mientras que la globalización ha forzado al Estado a atender aspectos de índole supranacional y tiende a circunscribir el margen de sus opciones, al mismo tiempo la localización hace que deban considerarse de modo cada vez más explícito la dinámica subnacional y responder a las exigencias que de ahí surgen, entre ellas, el combate a la pobreza.

La localización puede entenderse como la demanda de autonomía y de expresión desde las regiones y las comunidades. Esta parte de la insatisfacción con la incapacidad del gobierno para cumplir las ofertas y las necesidades de bienestar de la población. También inciden cuestiones relativas a la identidad cultural o étnica que se manifiesta por el efecto de cuestiones como el acceso a las comunicaciones y la mayor concentración de la gente en zonas urbanas. La misma globalización tiende a emparejar las diferencias culturales al tiempo que resalta sus características propias y el deseo de ahondar en un cierto sentido de pertenecer a un lugar, a una base local. Además, hay una creciente competencia por los recursos y las oportunidades entre unidades territoriales como son los municipios y las regiones en un ambiente más abierto.

Recuadro 10

PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL

Los municipios deben asumir un papel activo en el fomento del desarrollo productivo y de las actividades que generen ingreso y permitan combatir y superar las situaciones de pobreza en una comunidad. Para ello es muy favorable la alianza con las iniciativas de la cooperación internacional.

Para ello deben orientar sus acciones en el entorno local a:

- Facilitar las iniciativas y formas de gestión que se integren de manera vertical y abarquen una dimensión sectorial, de modo que una cierta especialización rinda sus frutos en materia de ocupación y acceso a las fuentes de ingreso.
- Prevenir la atomización de los actores económicos y sociales que usualmente están disgregados y mantienen una posición de desconfianza contra los proyectos asociativos.
- Proveer un liderazgo institucional para echar a andar acciones de tipo económico con un asentamiento claro en las especificidades y las necesidades a escala local.
- Crear instrumentos de planificación territorial basada en las localidades y sus recursos humanos y materiales para generar actividad económica y atraer recursos.

Otra forma en que se expresan los intereses y las necesidades locales es la que se deriva de las acciones de descentralización promovidas desde los gobiernos federales. Los países que ejercen acciones de descentralización política y administrativa provocan también el desenvolvimiento de más responsabilidades de tipo funcional para las localidades.

La cooperación internacional pone atención en el apoyo a la capacidad endógena de desarrollo, en el caso que nos ocupa, partiendo de la unidad demográfica territorial que constituyen los municipios y con un enfoque en el combate a la pobreza. Esto significa una participación efectiva de la parte receptora en los procesos que integra dicha cooperación para fortalecer las capacidades humanas, tecnológicas e institucionales.

La cooperación es una actividad que involucra de manera conjunta a entidades del sector público y del sector privado, al Estado, a las regiones y los municipios, a los empresarios, a las organizaciones de trabajadores, a las universidades, a los centros académicos y demás expresiones de la ciudadanía organizada. Esto significa diseñar nuevas modalidades de gestión y de participación y replantear la estructura y procedimientos de trabajo. Las instituciones de cooperación de los Estados, de la parte donante y receptora deben tener una organización mucho más flexible y posibilidades de vincularse con la sociedad civil en el cumplimiento de las acti-

vidades que emprenden.

En tercer lugar, debemos romper la tendencia que ve la cooperación económica o la cooperación al desarrollo como un especie de subvención, y verla más bien como una forma en que ambos actores concurren al desarrollo de un proyecto común. Es cierto que, por una parte, la cooperación es una

instancia de apoyo vinculada a actores que generan recursos, pero, por otra, también es efectivo que ella genera beneficios para ambas partes. Esto es así puesto que potencia las capacidades tecnológicas, fortalece a los cuadros dirigentes, mejora las relaciones internacionales, capacita gente para trabajar en ambientes distintos, permite aplicar la creatividad en otras áreas precisamente por ser más novedosas o menos conocidas.

1.7. ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA POBREZA A ESCALA MUNICIPAL

EL MUNICIPIO ES LA UNIDAD territorial en donde se expresan de modo más directo las demandas de la población asociadas con sus condiciones de vida y su nivel de bienestar. En muchos de ellos a lo largo del conjunto de los países menos desarrollados de manifiestan situaciones de pobreza que exigen de la atención de las autoridades, instituciones y organizaciones en el marco de la cooperación internacional descentralizada.

A pesar de las políticas que aplican los gobiernos para combatir la pobreza, uno de los principales desafíos que enfrentan los municipios se refieren a la manera de aproximarse a las múltiples expresiones de la pobreza y de la exclusión social que se manifiesta de modo distinto en términos demográficos y territoriales.

El combate a la pobreza, y no se diga su erradicación, es una tarea que rebasa por mucho las capacidades económicas, materiales y administrativas de los municipios. Pero su cercanía con la comunidad y su conocimiento de las situaciones que entraña la pobreza a escala local son bases para acrecentar su papel en la aplicación de las políticas sociales y, también, en una gestión más amplia de esa materia, espacio, este último, que se amplía mediante la cooperación.

Este nuevo papel requiere establecer pautas de innovación en la gestión social de los municipios para modificar el fenómeno de la pobreza a nivel urbano y rural, superar la vulnerabilidad social y sus particularidades territoriales y alterar la dinámica social que la genera. De tal manera, han ido surgiendo en algunos países las agendas locales para la superación de la pobreza como parte de los programas de gobierno de los municipios. Una agenda de este tipo suele tener varios componentes mediante los que se persigue un efecto integral en el desarrollo local, es decir, en cuanto a las capacidades de la población, la atención de sus necesidades de salud, la integración social de las personas que viven en condiciones de pobreza y una mayor participación colectiva en la toma de decisiones. Estos constituyen ejes temáticos de los cuales se derivan las estrategias y acciones de promoción del desarrollo y combate a la pobreza.

La gestión participativa requiere de una base material para su operación, se trata de crear los mecanismos y espacios adecuados a las distintas realidades comunitarias que hagan posible potenciar la participación en la toma de decisiones por parte de la gente, en especial de los sectores en pobreza, y el desarrollo de prácticas de seguimiento y control ciudadano de la gestión social municipal. Para ello se tiene que ampliar el acceso a la información relevante para la comunidad e incorporar el uso de nuevas tecnologías de la información, las formas efectivas de rendición de cuentas públicas. La descentralización debe abarcar, igualmente, las formas de funcionamiento comunitarios, lo que incluye la elaboración de planes donde participe la comunidad y se identifique con ellos (con el diseño, la ejecución y evaluación de las acciones que se instrumenten) en un entorno local y también a una escala más reducida como la vecinal.

Para edificar e implementar una agenda municipal en materia de combate a

la pobreza, es necesario plantear medidas específicas que aseguren de modo prioritario el uso de los recursos disponibles para financiar las diversas acciones que contemplan los proyectos de cooperación internacional. Esta cuestión involucra un conjunto de medidas que deben integrarse en los marcos particulares de gestión presupuestal de los municipios, considerando una visión de conjunto y de mediana plazo que le de consistencia a los proyectos de asistencia. Así podrán irse desarrollando instrumentos de gobierno local, en un sentido político y técnico para alcanzar los objetivos previstos, sobre todo en la atención a los grupos más vulnerables de la población.

Para hacer de los municipios efectivos actores y promotores del desarrollo local, se requiere resolver un conjunto de condicionantes de orden legal-normativo, financiero y de recursos humanos, entre otros, que actúan como factores limitantes para una gestión municipal más acorde con las necesidades sociales. La base de la actuación de las entidades municipales es la de su papel como administrador y ejecutor, como un agente activo del desarrollo y propulsor de las medidas de superación de la pobreza en las demarcaciones que les corresponden. Esto significa, avanzar en un proceso de descentralización basado en el fortalecimiento de los municipios como gestores del desarrollo a escala local, atendiendo a las condiciones de la pobreza en sus múltiples dimensiones.

La pobreza es un fenómeno que se deriva de la marginación con respecto al acceso a los recursos y se manifiesta en carencia o la insuficiencia de los ingresos. Pero esa condición es resultado de diversos factores que actúan de modo conjunto y tienden a volverse acumulativos, entre ellos destacan: la desigualdad, la exclusión social, la falta de capacidad de acción de las mujeres y la fragilidad del cumplimiento de los derechos humanos.

Definir y medir la pobreza, así como estimar la proporción de la gente pobre en un país o una región no es solo un asunto estadístico. Existe, igualmente, una dimensión ética asociada con la pobreza y esa situación debe aproximarse desde una perspectiva social distinta de la que prevalece convencionalmente en los criterios de índole puramente económica.

De acuerdo con Amartya Sen uno de los principales estudiosos del tema, la pobreza representa un universo complejo y multifacético que requiere un análisis de sus diversas dimensiones. No es posible tender una línea que separe a los pobres de los que no lo son y aplicarla de manera generalizada a todas las poblaciones sin tomar en cuenta las características y circunstancias particulares.

Existen factores de índole social, biológico y geográfico que tienden a amplificar o reducir el impacto sobre los individuos y los grupos. Los pobres carecen generalmente de un conjunto de elementos tales como: educación, acceso a la tierra, salud, justicia

Recuadro 11

POSICIÓN FRENTE A LA POBREZA

Agencia Internacional de Cooperación de Japón (JICA)

Se estima que 1.3 mil millones de personas viven en la pobreza. Esto equivale a una quinta parte de la población mundial. En los países en desarrollo una de cada tres personas es pobre.

Definición de la pobreza

Usualmente este concepto se usa en un sentido económico, pero otras cuestiones se asocian con ella como son.

- Acceso limitado a la educación
- Acceso limitado a la atención médica u los servicios de salud
- Oportunidades limitadas para la participación social y política
- Represión política y discriminación
- Una tendencia a la precariedad en las condiciones de vida, agravada por las situaciones de conflictos y desastres.

En el campo de la cooperación internacional, hay una aproximación a la pobreza de modo comprensivo que abarca una amplia gama de problemas. En la Guía para la reducción de la pobreza, compilado por el Comité de Asistencia al Desarrollo de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, se define la pobreza como una falta de capacidades económicas (ingreso, condiciones de vida y empleo de calidad), humanas (salud y educación), políticas (empoderamiento, derechos y expresión), socio cultural (estatus y dignidad) y de protección (inseguridad, riesgo, vulnerabilidad). En esta definición, la carencia de capacidades económicas es solo una dimensión de la pobreza, así que la noción de capacidades de protección se refiere específicamente a la capacidad de soportar contingencias de diversos tipos. El objetivo de la reducción de la pobreza es que la gente supere las situaciones en las que quedan privados de todas esas capacidades.

EL CÍRCULO VICIOSO DE LA POBREZA

Un bajo nivel de ingreso puede ser el inicio de una reacción en cadena que genera serios problemas. Por ejemplo, la falta de ingreso se expresa en falta de comida, esto puede derivar en desnutrición, de ahí en enfermedades y mortandad. Cuando la gente no puede trabajar, el ingreso se reduce aun más. El círculo vicioso que así se genera no ocurre solo en los hogares empobrecidos sino a lo largo de regiones completas de algunos países. Ya que este ciclo tiende a agravarse, la reducción de la pobreza debe tratarse como una prioridad urgente, que requiere un tratamiento comprensivo con iniciativas que atiendan a las condiciones sociales que la generan.

y soporte comunitario, crédito y otros recursos productivos, así como a una capacidad efectiva de expresión y de oportunidades. Ser pobre no significa vivir debajo de una imaginaria línea, como puede ser la que representa un ingreso de un par de dólares o menos. Significa tener un nivel de ingresos que no permite a un individuo cubrir ciertas necesidades básicas, tomando en cuenta las circunstancias sociales requeridas por un cierto entorno.

Muchos factores que determinan la pobreza están interconectados. Sen, por ejemplo, ha ilustrado el caso con respecto a la situación de las mujeres que padecen de disparidades sistemáticas en las libertades que tienen en distintas sociedades. Una mujer con más educación tiende a tener un mejor empleo, más control sobre su fertilidad y mejores condiciones de salud para ella y su familia. Hay distintas expresiones de las diferencias de género como son la división del trabajo en los hogares, el acceso a la educación y las oportunidades que se enfrentan.

Más que medir la pobreza solo por el nivel de los ingresos, se puede estimar que tanto un individuo puede lograr con el ingreso del que dispone, tomado en consideración que esos logros varían entre los individuos en distintos lugares. La pobreza debe analizarse en relación al potencial individual para funcionar en la sociedad. Los esfuerzos por promover el crecimiento de la producción y el éxito individual, tal y como ocurre en muchas sociedades no ha reducido los niveles de la pobreza en muchos países y lo que ha faltado es la creación de estructuras de soporte social y una democracia genuina.

2

MANUAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
Y POLÍTICAS LOCALES DE COMBATE A LA POBREZA

La cooperación internacional descentralizada entre américa latina y europa

CAPITULO 2.

LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA ENTRE AMÉRICA LATINA Y EUROPA

2.1. LA POLÍTICA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA UNIÓN EUROPEA.

EL ARTÍCULO 177 DEL TRATADO QUE CREÓ LA COMUNIDAD EUROPEA ESTABLECE TRES OBJETIVOS EN MATERIA DE LA POLÍTICA DE ASISTENCIA PARA EL DESARROLLO: A) EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL SUSTENTABLE DE LOS PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO Y, PARTICULARMENTE, DE LOS MÁS POBRES ENTRE ELLOS; B) LA INSERCIÓN ARMONIOSA Y PROGRESIVA DE DICHOS PAÍSES EN LA ECONOMÍA MUNDIAL; Y, C) LA LUCHA CONTRA LA POBREZA.

ESE MISMO ARTÍCULO SUBRAYA LA importancia clave de la dimensión política de las relaciones exteriores de la Europa comunitaria. Por una parte, retoma el objetivo general del desarrollo y la consolidación de la democracia y del estado de derecho, así como la meta específica de cumplir con los derechos del hombre y las libertades fundamentales. Por otra parte, subraya la importancia del diálogo político multilateral en las relaciones internacionales.

El proyecto de Constitución Europea reafirma que la cooperación para el desarrollo es una política comunitaria y que la Comunidad dispone en este tema de competencias compartidas. Asimismo, declara la erradicación de la pobreza como uno de los principales objetivos de política exterior de la Unión Europea.

La declaración común del Consejo de la Comisión (de noviembre de 2000) asumió los objetivos de desarrollo comunitario y definió los sectores prioritarios de la cooperación de esa instancia a fin de contribuir a alcanzar los Objetivos del Milenio de las Naciones Unidas de una manera programática-sectorial que sea efectiva. Los sectores prioritarios que se señalan son:

Recuadro 2.1

SECTORES PRIORITARIOS DE LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA UNIÓN EUROPEA

- I. Democracia y los derechos del hombre
- II. Integración y la cooperación regionales
- III. Salud
- IV. Educación
- V. Transporte, seguridad alimentaria y desarrollo rural sustentable
- VI. Mejora de las capacidades institucionales y del estado de derecho

Reporte Anual 2005 de la Oficina de Ayuda para el Desarrollo, EuropeAid de la Comisión Europea

Asimismo, y debido a la necesidad de integrar temas transversales en las distintas etapas del despliegue de las actividades en los seis sectores definidos como prioritarios, la Comisión Europea incorporó tres de temas de esas características a su política de desarrollo:

- 1) Igualdad de género
- 2) Medio ambiente
- 3) Prevención de conflictos

La Comisión estableció los nuevos ejes estratégicos para enfrentar la pobreza que son:

- Las prácticas de buen gobierno y la aceptación por parte de los gobiernos de su responsabilidad política y de su deber de rendir cuentas en caso de apropiaciones debidas a las políticas de desarrollo que involucren a los órganos democráticos nacionales, lo poderes públicos, la sociedad civil y el sector privado.
- El desarrollo institucional y el reforzamiento de las capacidades y de los sistemas en los sectores público y privado y en las organizaciones no gubernamentales.
- La promoción del sector privado como fuente principal de crecimiento de la actividad productiva, del empleo y de los ingresos y de ahí, de la reducción de la pobreza.
- La integración de los objetivos de desarrollo duradero y de la buena gestión del entorno macroeconómico, todo ello vinculado con la prioridad del desarrollo de los servicios sociales y el acceso a los bienes colectivos fundamentales.
- La promoción de la igualdad de los sexos y la eliminación de todas las formas de discriminación y de exclusión.
- La gestión sustentable de los recursos naturales y del medio ambiente.
- La promoción de la paz, la seguridad, la estabilidad política y la reducción de los conflictos armados nacionales y regionales, la atenuación de los efectos de las catástrofes naturales y la transformación de las condiciones posteriores a dichas catástrofes en oportunidades de desarrollo^[1].

La cooperación para el desarrollo que ejerce la Unión Europea con los países de América Latina está específicamente normada por el Reglamento 443/92, el cual define dos grandes rubros de acción para los países miembros y las actividades de EuropeAid en la región^[2].

Ver recuadro siguiente.

Recuadro 2.2

COOPERACIÓN EUROPEA PARA EL DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA

Rubros de acción en América Latina

- a) Asistencia técnica y financiera destinada para el desarrollo social,
- b) Financiamiento de las acciones de fortalecimiento y mejora de las capacidades institucionales de los sectores económicos de los países beneficiados.

Objetivos de la Cooperación Europea para el desarrollo en América Latina

- a) La lucha contra la pobreza y el acercamiento de los países y regiones de América latina con la Unión Europea así como la relación global.
- b) Una cooperación dinámica en los sectores clave, particularmente en las áreas educativa, social, cultural, desarrollo científico y tecnológico y, en general, la lucha contra la pobreza y la exclusión social.

Actividades de la oficina de EuropeAid

- a) Apoyar la definición de la estrategia de cooperación comunitaria con los países en desarrollo y las organizaciones regionales de América Latina.
- b) Poner en marcha los instrumentos de cooperación a fin de gestionar "el ciclo del proyecto", desde la identificación hasta la evaluación.

Fuente: EuropeAid. América Latina en la Ayuda para la Cooperación para en Desarrollo.

1 Annual Report 2005 on the European Community's Development Policy and the Implementation of External Assistance.

2 EuropeAid. América Latina en la Ayuda para la Cooperación para en Desarrollo. <http://ec.europa.eu/comm/europeaid/projects/amlat/secteurs.htm>. / Annual Report 2005 on the European Community's Development Policy and the Implementation of External Assistance.

2.2. PROPÓSITOS QUE PERSIGUEN LOS GOBIERNOS Y LAS ORGANIZACIONES EN LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA CON AMÉRICA LATINA.

“Las Comunidades Locales constituyen la sede natural donde los compromisos de cooperación internacional pueden ponerse en práctica. Representan el nivel en el cual las administraciones públicas están más cerca de la población, donde pueden funcionar métodos de trabajo para facilitar la participación de los diferentes actores sociales en todas las etapas de los procesos de desarrollo que los conciernen, donde todos pueden responsabilizarse de la promoción de un desarrollo sostenible, donde mejor se puede luchar contra la pobreza, el desempleo y la exclusión social, donde puede ser promovida una cultura de la convivencia civil, pacífica y democrática”.

Carta abierta al Secretario General de las Naciones Unidas en ocasión del Evento Especial sobre la Cooperación al Desarrollo Humano en el marco de la Sesión Especial de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Social (Copenhague + 5). Ginebra 28 de junio de 2000.

El área de la cooperación para desarrollo ocupa un lugar cada vez más importante en la agenda internacional y se asocia de manera muy relevante con el fenómeno de la exacerbación de las condiciones de pobreza, desigualdad y exclusión social en el mundo: Esto ocurre, particularmente, en los países en vías de desarrollo y en países con atrasos económicos y sociales notorios y, a los cuales, sólo la Unión Europea destina cerca de la mitad de toda la ayuda pública internacional^[1].

Los gobiernos y las organizaciones europeas dedicadas a las actividades de la cooperación internacional están motivados por el declarado propósito comunitario de promover y extender a partir de las colectividades locales el desarrollo social y humano de carácter sustentable, igualitario y participativo. Así, han enfatizado la necesidad de que sus programas de asistencia externa constituyan una respuesta efectiva a las condiciones concretas de naturaleza adversa que afectan al conjunto del planeta, entre ellas destacan: la pobreza, los conflictos y la violencia, la inestabilidad social y política y la miseria humana^[2].

En virtud de estas condiciones que se han extendido en gran parte del mundo de manera endémica, los programas de cooperación descentralizada establecidos entre los países europeos y los países en vías de desarrollo, y particularmente aquellos dirigidos a la región de América Latina y el caribe, se centran en los siguientes propósitos básicos.

- Abatimiento y, eventualmente, erradicación de la pobreza extrema y las desigualdades sociales
- Promoción de la cohesión social y territorial
- Construcción de capacidades institucionales locales

Las iniciativas que se han establecido en el campo de la cooperación descentralizada para alcanzar tales propósitos están concebidas de manera tal que los agentes locales contribuyan de acuerdo con sus propias capacidades y disponibilidad de recursos. Además, se busca que se inserten en un marco de desarrollo integral del territorio, es decir, con base en el respeto del orden administrativo de los países receptores.

1 The European Community's Development Policy –Statement by the Council and the Commission. http://www.europa.eu/comm/development/body/legislation/docs/council_statement.pdf, Annual Report 2005 on the European Community's Development Policy and the Implementation of External Assistance.

2 Annual Report 2003 on the European Community's Development Policy and the Implementation of External Assistance.

De esta manera los sujetos de la cooperación descentralizada pueden ser protagonistas y responsables de las decisiones que se toman y de las acciones que se emprenden, manteniendo una cierta armonía con los criterios, los programas y los planes gubernamentales (tanto a escala federal, estatal o provincial y local) y con los socios que operan a escala internacional. Asimismo, las iniciativas se desarrollan en el plano de las acciones sectoriales y prioritarias, orientadas a dar sustento al desarrollo local de carácter integral y a crear un ambiente favorable al desarrollo, además de atender a los problemas socioeconómicos de tipo específicos de las comunidades con las que se trabaja.

La definición de las diversas estrategias de intervención, de identificación y formulación de las iniciativas de cooperación que conducen a resultados que se consideran como satisfactorios requiere de un referente conceptual de naturaleza multidimensional en torno al significado de pobreza. La superación de este condición, que tiende a volverse crónica en ciertos sectores de población y en determinadas ubicaciones geográficas, supone la comprensión de que la pobreza como un asunto multifacético y que se manifiesta en situaciones sociales marcadas por la heterogeneidad que se deriva de un proceso de crecimiento económico y de desarrollo diferenciado a escala de las localidades.

De tal manera, el enfrentamiento de la pobreza involucra atender condiciones muy variadas de índole institucional que no se reducen al combate de ese problema mediante acciones dispersas, discontinuas y desvinculadas entre sí, sino que demanda planes acordes con estrategias efectivas y duraderas de desarrollo integral.

En este marco de complejidad^[1] que caracteriza a la situación de la pobreza, la cooperación descentralizada se ha constituido en una forma de acción y una metodología efectivas para el combate contra la pobreza y la desintegración social. Sus estrategias se alimentan y benefician de los avances cognitivos, culturales y socio-organizacionales derivados de las realidades específicas de las localidades^[2].

La aplicación de las formas de cooperación descentralizada para el combate a la pobreza supone, necesariamente, el reconocimiento de la participa-

ción tanto de los órganos públicos locales o municipales, como de los gobiernos donantes y los distintos grupos organizados de la sociedad civil (las organizaciones no gubernamentales, las cooperativas, los sindicatos, las organizaciones de mujeres y de jóvenes, las instituciones de enseñanza y de investigación, las pequeñas y medianas empresas) que son actores clave del ciclo de intervención, de apropiación, territorialización y de gestión de los programas de cooperación.

Debe enfatizarse que la esencia de la cooperación descentralizada es la creación de redes de acción que consisten básicamente en la vinculación, la inserción y la participación de los actores locales en los programas de atención y combate de la pobreza y de los obstáculos que enfrenta el desarrollo a escala local. En virtud de esto, esta modalidad de cooperación se basa en un conjunto de pilares que se presentan en el recuadro que sigue.

Recuadro 2.3

PILARES DE LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA

1. Participación activa y la "responsabilidad" del conjunto de los actores
2. Búsqueda de concertación y complementariedad entre los diferentes actores;
3. Gestión descentralizada, incluyendo la delegación de responsabilidad de gestión, incluso financiera, al nivel más próximo de los actores involucrados;
4. Adopción de una metodología-proceso que permite inscribir a la cooperación descentralizada en la duración
5. Prioridad del fortalecimiento de las capacidades y del desarrollo institucional.

Fuente: Marie, Virapatirin, Estado de situación de la cooperación descentralizada: Análisis comparativo de la oferta y las perspectivas. En. V. Godínez y M. del Huerto, op. Cit. 2005

¹ El concepto de lo complejo se toma aquí en el sentido expuesto por Edgar Morin en *Introducción al Pensamiento Complejo*, Gedisa, Barcelona, 2003.

² Véase Sonia M. Draibe, Virtudes y límites de la cooperación descentralizada en pro de la cohesión social y del combate a la pobreza: reflexiones y recomendaciones, en *Tejiendo Lazos entre Territorios. La Cooperación Descentralizada Local Unión Europea- América Latina*, V. Godínez y M. del Huerto (editores), Municipalidad de Valparaíso y Diputación de Barcelona. Valparaíso, Chile, 2005.

2.3. CRITERIOS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA PARA EL DESARROLLO LOCAL ENTRE EUROPA Y AMÉRICA LATINA. ACTIVIDADES Y TEMAS SUBVENCIONALES.

Aunque los criterios de la cooperación descentralizada para el desarrollo se definen en función de las demandas locales, la experiencia de la aplicación de este tipo de programas en América Latina permite identificar las prioridades generales derivados de los referentes de cooperación en la región, es decir, las colectividades locales.

Entre esas prioridades de la cooperación en el campo del combate a la pobreza y el fortalecimiento de la cohesión social se pueden señalar las siguientes:

1. La construcción de capacidades institucionales locales consistentes con las estrategias definidas para fomentar el desarrollo humano y social sustentable
2. La configuración de programas socioeconómicos polifacéticos enfocados a satisfacer las necesidades que se identifican a escala de las localidades, particularmente en cuanto a la generación de empleo, la articulación productiva, el acceso a los recursos y otros de carácter similar.

Las prioridades que rigen a los programas particulares de la cooperación internacional descentralizada están determinadas, como ya se indicó, por las condiciones, necesidades y especificidades que prevalecen en las localidades y que afectan las condiciones de vida de los agentes a los que finalmente se destinan los recursos de la cooperación. De tal manera, las estrategias para enfrentar la pobreza, la exclusión social y la desigualdad suponen la realización de estudios que abarcan diversas dimensiones de los problemas y las situaciones que determinan y afectan las condiciones de la localidad en cuestión, el municipio o la población solicitante de la cooperación. Es así que las prioridades de la cooperación se definen esencialmente por las circunstancias locales^[1].

Existe un marco de prioridades generales, que se plantean, por ejemplo, en los principios y objetivos de la Cooperación para el Desarrollo de la Unión Europea y de los Objetivos del Milenio, algunas entidades. De ahí se han adoptado criterios programáticos con base en la experiencia para la gestión de los programas de cooperación descentralizada. De tal forma, se contribuye a facilitar la coherencia entre las estrategias de cooperación y las realidades observables en las localidades donde se trabaja, a promover la complementariedad entre los distintos oferentes de asistencia, la coordinación entre los actores locales y las agencias u organismos de cooperación y la eficacia de la gestión de los programas. Entre los criterios establecidos por la Agencia Española de Cooperación Internacional, así como los temas subvencionales específicos considerados para América Latina y el Caribe están:

1 Agencia Española de Cooperación Internacional. SGPEPD – SECI “Herramienta para la elaboración de los Documentos de Estrategia País (DEP) de la Cooperación Española”. 16 de mayo del 2005.

Recuadro 2.4

CRITERIOS Y TEMAS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA EN AMÉRICA LATINA

Aumento de las capacidades institucionales y sociales:

- Promoción de la democracia, representativa y participativa, y del pluralismo político
- Fortalecimiento del Estado de Derecho
- Desarrollo de la Administración al servicio de la ciudadanía y buena gestión de los asuntos públicos

Aumento de las capacidades humanas:

- Fortalecimiento de la soberanía alimentaria en los ámbitos micro y local (familiar, comunidad y municipio)
- Fortalecimiento institucional de los sistemas públicos de salud
- Mejora de la salud sexual y reproductiva y reducción de la mortalidad materna
- Mejora de la salud infantil
- Línea Estratégica Lucha contra enfermedades prevalentes (VIH/SIDA, la Malaria y la Tuberculosis) y olvidadas
- Mejoramiento de áreas rurales precarias o barrios marginales
- Acceso al agua potable y saneamiento básico
- Contribución a la mejora de la calidad de la educación
- Mejora del acceso universal a la educación
- Contribución a la finalización efectiva de los estudios: reducción de las tasas de repetición y abandono
- Contribución a la equidad educativa
- Derechos de la Infancia
- Atención a la juventud
- Otras actuaciones relacionadas

Aumento de las capacidades económicas:

- Apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, en el ámbito de los sectores productivos
- Dotación de Infraestructuras

Aumento de las capacidades para la mejora de la sustentabilidad medioambiental:

- Conservación y gestión sostenible de la biodiversidad y los ecosistemas vulnerables
- Producción sostenible de recursos básicos
- Fortalecimiento institucional en materia de gestión del medio ambiente
- Reducir la vulnerabilidad de las personas en situación de pobreza respecto a su entorno ambiental
- Participación ciudadana, fortalecimiento del capital social y educación ambiental.

Aumento de la libertad y las capacidades culturales:

- Cooperación cultural para el desarrollo
- Cooperación con los pueblos indígenas
- Apoyo a los procesos de auto-desarrollo y respeto a los derechos de los pueblos indígenas
- Apoyo a los medios de comunicación alternativos, con especial atención a la radio y televisión local y comunitaria y el acceso a nuevas tecnologías de información

Aumento de las capacidades y autonomía de las mujeres:

- Promoción de una mayor representación de las mujeres y participación paritaria en todos los espacios sociales y políticos.
- Fortalecimiento de las políticas y mecanismos institucionales de igualdad de género
- Mejora de oportunidades de las mujeres en el ámbito económico
- Formación en valores ciudadanos

Prevención de conflictos y construcción de la paz

Adaptado de AECl, SGPEPD – SECl. "Herramienta para la elaboración de los Documentos de Estrategia País (DEP) de la Cooperación Española".

Para apreciar la orientación de las actividades de cooperación descentralizada en sectores prioritarios puede señalarse que en 2003, los programas sectoriales en América Latina se distribuyeron de la siguiente forma:

El sector social cubrió el 56% de los programas sectoriales, dirigidos básicamente a temas claves como la educación, infraestructuras de tipo social, sustento a grupos desfavorecidos y lucha contra la pobreza. Una parte relevante de la programación de las actividades y la asignación de los recursos se destinó al apoyo de la organización de la sociedad civil, otra parte se centró en el mejoramiento de las capacidades institucionales de los gobiernos. Finalmente, destacan las acciones de apoyo a los mecanismos de la integración regional, el desarrollo de procesos comerciales y de proyectos de inversión conforme a la situación prevaleciente y las necesidades territoriales en vinculación con las poblaciones locales.

2.4. ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA EN AMÉRICA LATINA.

LAS POLÍTICAS Y LAS ESTRATEGIAS de corte sectorial se deben apoyar en una visión de articulación sectorial. Una aproximación sectorial tiene que integrar las contribuciones de todas las partes que intervienen y que comprenden a los sectores público y privado, las organizaciones que no persiguen fines de lucro, la sociedad civil, las instituciones de educación superior y los usuarios de los servicios gubernamentales. Un aspecto relevante lo constituye la definición precisa de las prerrogativas y las funciones de las partes y la puesta en marcha de mecanismos apropiados de consulta y de toma de decisiones de cada agente participante.

3.1 Algunos programas públicos regionales de Cooperación Descentralizada entre la Unión Europea y América Latina (al final de este capítulo se incluye una lista de agencias y departamentos de cooperación internacional para el desarrollo de un conjunto de países y la forma de contactarlas).

I) URB-AL

El objetivo del programa URB-AL de la Unión Europea consiste en desarrollar redes de cooperación descentralizada entre colectividades locales sobre temas y problemas concretos de desarrollo local urbano.

Lanzado en 1995, URB-AL reunió –hasta el año 2005– a más de 430 colectividades locales alrededor de proyectos que afectan distintos temas como el medio ambiente, la participación ciudadana, la lucha contra la pobreza, el transporte, la seguridad, el urbanismo, el desarrollo económico, la sociedad de la información o también la democracia^[1].

URB-AL desempeñó un papel preponderante en el refuerzo de las relaciones entre los miembros de la Unión Europea y los países de América Latina favoreciendo el intercambio directo de experiencias entre concejales y técnicos territoriales de los dos continentes.

Tras 10 años de su creación, se organizaron cerca de 40 reuniones internacionales, que reunieron en total a más de 10.000 personas. 13 redes temáticas coordinaron a más de 2500 colectividades locales, asociaciones, ONG, sindicatos, universidades o empresas y más de 140 proyectos ya se realizaron por un importe total de varios millones de euros. Estos proyectos comunes implican más de 1250 participaciones^[2].

El 30 de abril de 2006 tuvo lugar la última convocatoria de propuestas del programa URB-AL. Con esto, el programa finaliza definitivamente al término de dicho año.

Siendo URB-AL^[3] un programa de cooperación descentralizado de la Comisión Europea:

- Abarca los principales ámbitos de las políticas urbanas
- Está dirigido tanto a las colectividades locales de la Unión Europea y de América Latina como a otros actores del sector urbano

1 Según datos del año 2005. Comisión Europea, EuropeAid, Oficina de Cooperación, http://ec.europa.eu/comm/europeaid/projects/urbal/index_es.htm

2 idem

3 URB-AL Europa-América Latina, Guía del Programa II° Fase, Comisión Europea, EuropeAid Oficina de Cooperación http://ec.europa.eu/comm/europeaid/projects/urbal/program/guide_mep_es.pdf

- Opera de manera descentralizada y las actividades son definidas, propuestas y puestas en práctica por los mismos participantes
- Está basado en el intercambio de experiencias entre los participantes, lo que redundará en un beneficio para las partes.

Las entidades participantes en este programa se agrupan libremente, según sus afinidades, alrededor de uno o varios temas relacionados con la vida en la ciudad; permite el acceso a múltiples contactos internacionales, mediante de los cuales se establecen relaciones duraderas entre distintas comunidades locales europeas y latinoamericanas. Ha facilitado establecer otras iniciativas fructíferas por medio del financiamiento con recursos del Comisión Europea y contribuido a concretar varias de las prioridades definidas por los jefes de Estado y de gobierno de los países de la Unión Europea, América Latina y del Caribe reunidos en Río de Janeiro en 1999, y desde entonces constantemente reafirmadas hasta la Cuarta Cumbre Unión Europea – América Latina y el Caribe celebrada en Viena en mayo de 2006. En especial ha atendido aspectos relacionados con la lucha contra la pobreza y los desequilibrios sociales, con la promoción y la protección de los derechos humanos y alentado las pautas de la sociedad de la información.

Objetivos

Desarrollar relaciones directas y duraderas entre las colectividades locales europeas y latinoamericanas mediante la difusión, adquisición y aplicación de las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de las políticas urbanas.

En particular se ha dirigido a:

- Reforzar las capacidades de acción de las colectividades locales en el desarrollo social, económico y cultural de las zonas urbanas, incluyendo la puesta en marcha de equipamientos colectivos
- Desarrollar las capacidades estructurales de las autoridades locales, en particular por medio de la formación de los recursos humanos
- Promover la asociación entre colectividades locales y representantes de la sociedad civil
- Desarrollar la capacidad de acción de las pequeñas y medianas ciudades (PMC) en el marco de la internacionalización de sus relaciones
- Promover las “buenas prácticas” de desarrollo local europeas y latinoamericanas respetando sus especificidades locales.

Organización

La primera fase del programa URB-AL resultó de las decisiones de la Comisión Europea del 20 de diciembre de 1995 y del 19 de febrero de 1998.

URB-AL (primera fase) se organizó en torno a los 8 temas siguientes:

- Droga y ciudad
- Conservación de los contextos históricos urbanos
- La democracia en la ciudad
- La ciudad como promotora del desarrollo económico
- Políticas sociales urbanas
- Medio ambiente urbano
- Gestión y control de la urbanización
- Control de la movilidad urbana.

La segunda fase del programa resultó de las decisiones de la Comisión del 29 de diciembre de 2000 y del 31 de julio de 2001 y se extendió hasta abril del 2006 con respecto a la selección de nuevos proyectos y con respecto a la gestión de sus actividades operativas.

.URB-AL II está compuesta por 6 nuevos temas que complementan los de la primera fase y son:

- Financiación local y el presupuesto participativo
- La lucha contra la pobreza urbana
- Vivienda en la ciudad
- Promoción de las mujeres en las instancias de decisión locales
- Ciudad y sociedad de la información
- Seguridad ciudadana en la ciudad

A cada uno de los 14 temas del programa URB-AL le corresponde una red temática, coordinada por una sola colectividad local. La red temática agrupa a los participantes que deciden cooperar en el tema en cuestión. El coordinador de la red asegura la difusión de la información entre los participantes, organiza reuniones periódicas de trabajo entre ellos y les permite mantenerse en contacto. La red constituye también el espacio donde se realiza una reflexión de conjunto sobre el tema correspondiente.

En el marco de cada una de estas redes temáticas, se conciben y ponen en práctica los proyectos comunes. Estos reúnen a aquellos participantes de una red temática que desean profundizar en el tema en cuestión, sobre uno de sus aspectos específicos. Tratan de concretar los intercambios de experiencias generadas en las redes temáticas. Sus actividades buscan, en particular, identificar soluciones a los problemas comunes planteados por los participan-

tes y proponer respuestas a los mismos, mediante la adopción de los medios concretos, siempre en el respeto de las especificidades de cada uno.

Participantes

A) Las colectividades locales, es decir, las ciudades, aglomeraciones urbanas, provincias y regiones cuyas autoridades han sido elegidas democráticamente.

B) Las otras entidades (miembros externos) que, por ejemplo, asociaciones, fundaciones, universidades, empresas, sindicatos y organizaciones no gubernamentales.

Balance de la primera fase de URB-AL

URB-AL significó más de 1.200 participaciones (una misma colectividad puede participar en varias de sus actividades) y constituyó un campo de investigación relevante de las problemáticas urbanas contemporáneas.

Además de los intercambios de experiencias, se establecieron relaciones interregionales entre colectividades locales europeas y latinoamericanas, generando múltiples intercambios.

Los 8 coordinadores de las redes temáticas de la primera fase fueron:

Santiago de Chile (Chile) – “Droga y ciudad”

Provincia de Vicenza (Italia) – “Conservación de los contextos históricos urbanos”

Issy-les-Moulineaux (Francia) – “La democracia en la ciudad”

Madrid (España) – “La ciudad como promotora de desarrollo económico”

Montevideo (Uruguay) – “Políticas sociales urbanas”

Málaga (España) – “Medio ambiente urbano”

Rosario (Argentina) – “Gestión y control de la urbanización”

Stuttgart (Alemania) – “Control de la movilidad urbana”

Entre los casi cincuenta proyectos comunes puestos en marcha, se puede señalar:

a) El sistema de información sobre las drogas

b) El manual para la gestión municipal del impacto del turismo en los centros históricos

c) El acceso y la movilidad en los contextos históricos

d) La consulta como mecanismo para reforzar la democracia en la ciudad

e) La creación de escuelas democráticas y participativas para los jóvenes

f) La ciudad como promotora de los intercambios entre PME latinoamericanas y europeas

g) La agencia transnacional de empleo

h) La economía solidaria: un sector en desarrollo

i) La promoción de la salud: un instrumento de ciudadanía activa

La segunda fase del programa URB-AL desarrolló dos tipos de actividades: las redes temáticas y los proyectos comunes.

Redes temáticas

Se constituyeron 6 nuevas redes temáticas para la segunda fase del programa URB-AL sobre los 6 temas mencionados anteriormente.

Se publicó una convocatoria a propuestas en el Diario Oficial de las Comunidades Europeas para la presentación de propuestas. Después, se designarán 6 colectividades locales a fin de asegurar su coordinación.

Cada tema fue objeto de una sola red temática y fue coordinado por una sola colectividad local. Una red temática agrupará un máximo de 200 participantes.

La colectividad local que se ocupa de coordinar la red temática se encargará principalmente de:

Organizar la red mediante la constitución de:

Una célula de coordinación responsable de la animación, de la gestión, del intercambio de experiencias y de la información de los miembros de la red así como de la promoción de sus actividades hacia el exterior;

Un grupo de expertos que elaborará un documento de base que sirve de reflexión general sobre el tema de la red y que proporcionará el apoyo técnico necesario a los miembros de la red temática;

La realización de un seminario de lanzamiento que marcará el inicio de las actividades de la red temática y de la celebración consecutiva de 2 reuniones anuales, durante las cuales los participantes

se reúnen y elaboran las propuestas de proyectos comunes.

El financiamiento comunitario concedido a la coordinación de cada red temática cubre un máximo del 70% de los costos de la coordinación de la red, con un límite de 500.000 euros. Cubre un periodo de 3 años (primer año: seminario de lanzamiento; segundo año: primera reunión anual; tercer año: segunda reunión anual). El coordinador deberá asumir al menos un 30% de los costos de la coordinación de la red temática.

Los proyectos comunes

Los proyectos comunes, que constituyen la segunda actividad del programa URB-AL, permiten profundizar, dentro de una red temática, un tema de preocupación compartido por los participantes, y discutir las modalidades de soluciones concretas.

Al elaborarse y realizarse en el marco de las redes temáticas, sus temas deben derivar de aquellos de las redes respectivas. Los participantes disponen para ello de una gran autonomía en la selección de los proyectos comunes que se ejecutarán.

Los resultados de la primera fase del programa URB-AL demuestran ampliamente que los intercambios de experiencias entre los participantes de un proyecto común permiten desarrollar soluciones duraderas y adaptadas a los problemas de cada uno, las cuales son susceptibles de concretizarse enseguida sobre el terreno.

El número de participantes en un proyecto común puede variar entre 5 y 15. Están previstas condiciones específicas con el fin de asegurar un equilibrio geográfico entre participantes procedentes de la Unión Europea y de América Latina.

Los proyectos comunes son, a partir de ahora, de dos tipos:

Proyectos comunes de tipo A.

Estos proyectos comunes buscan desarrollar intercambios de experiencias entre los participantes y permitir la difusión de las mejores prácticas; corresponden, con sus especificidades, a los proyectos comunes realizados durante la primera fase I del programa URB-AL.

Proyectos comunes de tipo B.

Los proyectos comunes de tipo B buscan concretar los resultados de los intercambios de experiencias. Los proyectos de tipo B deben necesariamente derivar:

o De un proyecto común de la primera fase del programa URB-AL cuyas actividades hayan concluido;

o De un proyecto común de tipo A de la segunda fase del programa URB-AL cuyas actividades hayan concluido;

o De la experiencia acumulada durante las actividades de coordinación de una red temática de la primera o de la segunda fase del programa URB-AL.

Cuándo y cómo se participaba

Las propuestas para la coordinación de las 6 nuevas redes temáticas de la segunda fase del programa URB-AL se transmiten a la Comisión dentro del plazo y bajo las normas (formularios, condiciones de participación detalladas) que figuran en la convocatoria publicada en el Diario Oficial de las Comunidades Europeas.

Se precisan las modalidades para la presentación de propuestas para los proyectos comunes de tipo B vinculados a las actividades de la primera fase del programa URB-AL en el Diario Oficial de las Comunidades Europeas.

Las propuestas de proyectos comunes de tipo A y las de tipo B directamente vinculadas a las actividades de la segunda fase del programa URB-AL se inscriben en el marco de las 6 nuevas redes temáticas que se constituirán. Su presentación se realizará sobre la base de convocatoria en fecha fija y cuyas modalidades están precisadas en el Diario Oficial de las Comunidades Europeas.

Evaluación y selección de propuestas

La Comisión Europea se encarga de la concepción, desarrollo y seguimiento del programa URB-AL. Ella decide la atribución de las subvenciones y garantiza que todas las actividades se desarrollen conforme a las reglas establecidas en los instrumentos jurídicos que garantizan su buena ejecución.

Cuando los servicios de la Comisión reciben las propuestas para las redes temáticas y los proyectos comunes, verifican que éstas satisfagan las condiciones requeridas (número mínimo de participantes; procedencia geográfica; etc.).

Las propuestas declaradas elegibles tras este examen son evaluadas por los servicios de la Comisión que, previamente, consultan un grupo de expertos independientes, encargado de formular las recomendaciones sobre el contenido técnico, la pertinencia y la coherencia metodológica de las propuestas.

A continuación es la Comisión quien, soberanamente, decide las propuestas a seleccionar. Finalmente, se concluye un contrato de subvención que será firmado por la Comisión y el coordinador de la red

temática o del proyecto común, según el caso.

II) AL-INVEST DE LA UNIÓN EUROPEA

Este programa fue lanzado en 1993 y está destinado en especial a las pequeñas y medianas empresas de América Latina y de los países de la Unión Europea, con el fin de fortalecer sus alianzas estratégicas y el desarrollo de asociaciones conjuntas. AL-INVEST es una red de operadores de ambas regiones que cooperan en la organización de encuentros (también conocidos como «encuentros sectoriales») entre empresas del mismo sector.

El programa persigue los siguientes objetivos:

o Contribuir a la internacionalización de las empresas de las dos regiones, alentando a las PyMEs europeas a que inviertan en la modernización tecnológica y de gestión de las PyMEs latino-americanas que lo requieran.

o Reforzar las relaciones interregionales mediante la transferencia de tecnología y de los conocimientos técnicos europeos a las empresas latinoamericanas.

o Mantener una cooperación sostenida y de interés mutuo entre las empresas de ambas regiones limitando la contribución pública al papel de catalizador.

A.R.I.E.L. (Active Research in Europe and Latin-America) es un instrumento de cooperación del programa AL-INVEST que ofrece a las empresas del sector de las tecnologías emergentes un servicio de búsqueda activa de socios potenciales en el otro continente.

AL-ASOCIACIONES promueve, a diferencia de los encuentros sectoriales, encuentros multisectoriales (3 hasta 5 sectores distintos) que atraen a cientos de empresas de Europa y de una determinada región latinoamericana, en dichos encuentros se reúnen alrededor de mil empresas de las cuales 250 PyMEs europeas. Entre los beneficios pueden destacarse: acuerdos de distribución, empresas mixtas, transferencias de la tecnología más avanzada, o simplemente de informaciones sobre el sector que facilitan la formación de alianzas estratégicas. Los encuentros son abiertos a las empresas de todos los sectores, de la agricultura o la industria automóvil hasta la fabricación de muebles o al medio ambiente incluyendo la subcontratación. Todos los costos de organización, principalmente aquellos relacionados a la preparación de las entrevistas cara a cara entre empresas europeas y latinoamericanas (llamadas también “agendas”) son cubiertos por la

Comisión.

Los empresarios interesados en participar en los encuentros sectoriales deben contactar a las organizaciones (también conocidas como “Operadores”) seleccionadas por la Comisión en Europa y en América Latina. La manera más fácil de proceder es visitar la página titulada «Calendario» y seleccionar el encuentro sectorial previsto que le interese. Se selecciona entonces, uno de los operadores para obtener sus datos (dirección postal, teléfono, fax, e-mail) y contactar a este operador directamente.

III) EUROsociAL

Este es un programa de la Unión Europea de índole regional para promover la cohesión social en América Latina. Su objetivo general consiste en contribuir a aumentar el grado de cohesión social de las sociedades latinoamericanas actuando sobre las políticas públicas en las áreas de educación, salud, de la administración de la justicia, de fiscalidad y del empleo para que pasen a ser de auténticos vectores de integración.

El intercambio de experiencias entre administraciones de los países de la Unión Europea y América Latina será la actividad principal de EUROsociAL. La Comisión Europea seleccionó en mayo de 2005 a cuatro consorcios encargados de implementar el programa durante los 4 años que se dispusieron para su ejecución. Estos cuatro consorcios y los sectores en que actúan son:

Sector educación.- Coordinación: Centre International d’Etudes Pédagogiques (CIEP) – Francia.

Socios:

- Fundación Iberoamericana para la Educación, la Ciencia y la Cultura - OEI (España)
- Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli (Italia)
- Ministerio de Educación (Brasil)
- Ministerio de Educación (El Salvador)
- Secretaría de Educación Pública (México)
- Ministerio de Educación (Perú)
- Instituto Internacional para el Desarrollo y la Cooperación (Venezuela)

Sector fiscalidad.- Coordinación: Instituto de Estudios Fiscales (IEF) – España.

Socios:

- Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico (España)
- Association pour le Développement des Echanges en Technologie Economique et Financière (Francia)
- InWEnt Capacity Building International (Alema-

nia)

- Institute of Fiscal Studies (Reino Unido)
- Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (Multinacional)
- Administración Federal de Ingresos públicos (Argentina)
- Secretaria de Receita federal (Brasil)
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Colombia)

- Servicio de Administración Tributaria (México)

Sector justicia.- Coordinación: Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) – España.

Socios:

- Consejo del Poder Judicial (España)
- Ecole Nationale de la Magistratura (Francia)
- Fundación Alemana para la Cooperación Jurídica Internacional (Alemania)
- Oficina de Consejo Nacional de la Justicia de Hungría (Hungría)
- Secretaría de Reforma do Judiciário (Brasil)
- Poder judicial (Costa Rica)
- Consejo Superior de Judicatura (Colombia)
- Centro de Estudios de Justicia de las Américas (Chile)
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México)

Sector Salud.- Coordinación: Institut de Recherche pour le Développement (IRD) – Francia

Socios:

- Instituto de Salud Carlos III (España)
- Organización Mundial de la Salud (Internacional/ Dinamarca)
- Fondazione Angelo Celli per una Cultura della Salute (Italia)
- Organización Iberoamericana de Seguridad Social (España)
- Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (Brasil)
- Fondo Nacional de Salud de Chile (Chile)
- Instituto Nacional de Salud Pública (México)
- Fundación ISALUD (Argentina)

Sector Empleo- Se confió este sector particular del programa EUROsociAL a la Oficina Internacional del Trabajo (la OIT) - Agencias de Turín y Lima.

La coordinación general del programa se confió también al FIIAPP - España.

2.5 AGENCIAS Y MINISTERIOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

A CONTINUACIÓN SE ENLISTAN UNA SERIE de agencias y departamentos de cooperación internacional de diversos países como referencia para conocer las áreas en las que trabajan y para establecer contactos. La presentación se hace en orden alfabético por país.

ALEMANIA

AGENCIA ALEMANA PARA LA COOPERACIÓN TÉCNICA (GTZ) DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT

La cooperación bilateral del Gobierno Federal Alemán se gestiona a través del Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), entidad que formula las políticas globales y sectoriales de cooperación internacional de Alemania. Este organismo delega a instituciones como el Banco Alemán de Reconstrucción y Crédito (KfW), la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ), el Servicios de Intercambio Académico Alemán (DAAD), entre otros, la ejecución de los proyectos acordados.

GTZ es una agencia de cooperación internacional para el desarrollo que apoya a los poderes públicos locales (municipios, colectividades locales) y nacionales, a las pequeñas y medianas empresas, a las organizaciones no gubernamentales y a las colectividades locales con financiamiento, asesoría y diseño de proyectos enfocados a crear condiciones para el desarrollo integral de los países de la región. La GTZ apoya reformas complejas y procesos de transformación institucional, incluso en condiciones adversas, y su principal objetivo es mejorar las condiciones de vida de la gente.

Aunque en Alemania son varios los organismos que se ocupan de gestionar la política de ayuda, la agencia responsable de la cooperación técnica es la GTZ, la cual tiene como socio a la República Federal de Alemania, representada por el Ministro Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y el Ministro Federal de Hacienda. La GTZ colabora también con otros socios del sector público y del privado, nacionales como los municipios o gobiernos subestatales, e internacionales como la Unión Europea, el Banco Mundial, Naciones Unidas (como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y empresas del sector privado (ver ejemplo en el anexo de un proyecto de cooperación descentralizada en Nicaragua).

La GTZ sostiene relaciones de cooperación en todas las regiones del mundo; empero, América Latina ocupa un lugar privilegiado en sus programas debido a la extrema polarización social y pobreza que existe en la región, así como la persistencia de deficiencias institucionales en materia de impartición de justicia y seguridad jurídica, a pesar de los procesos de democratización regional. Asimismo, la cultura de la participación democrática está poco desarrollada en la población, de manera que una modernización exitosa del Estado y de la sociedad en Latinoamérica dependerá del nivel de participación ciudadana.

Temas claves como el combate a la pobreza, la protección del medio ambiente y de los recursos naturales, la modernización del Estado y de la sociedad constituyen los temas de cooperación de GTZ para la región.

Para llevar a cabo sus proyectos de cooperación, la GTZ trabaja en redes sectoriales, constituidas por proyectos vinculados por algún tema en común. Las redes sectoriales son parte importante de las divisiones sectoriales de la GTZ. Su principal finalidad es contribuir a la gestión del conocimiento y al aseguramiento de la calidad. Para ello, asumen cinco funciones clave ("tarear

obligatorias”):

- facilitar el intercambio regional de experiencias entre los colaboradores en el extranjero que prestan asesoramiento en áreas idénticas, similares o complementarias y el Departamento de Planificación y Desarrollo;
- registrar y evaluar experiencias específicas de proyectos y enfoques en materia de concepción, de manera sistemática y por temas;
- discutir y difundir una política empresarial uniforme en el sector respectivo, así como temas transectoriales;
- discutir y difundir experiencias y conocimientos internacionales;
- observar cómo se modifica la demanda de servicios técnicos en una región e identificar los conocimientos necesarios para atender a esos cambios.

De este modo, las redes sectoriales contribuyen al empeño de la GTZ de incrementar la eficacia de sus enfoques de asesoramiento, mejorar la profesionalidad de los colaboradores que prestan funciones de asesoramiento y fortalecer el posicionamiento técnico de la cooperación alemana para el desarrollo en el contexto regional.

Las redes sectoriales se han desarrollado en torno a los temas de medio ambiente, desarrollo rural, gobernabilidad, salud y protección social, desarrollo económico y empleo, desarrollo social y temas transversales.

CONTACTO Y DIRECCIÓN DE OFICINAS CENTRALES:

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
TEL +49 6196 79-0
Fax +49 6196 79-1115
Correo electrónico: info@gtz.de
Página electrónica en inglés <http://www.gtz.de/en/>

Página para localizar las direcciones y contactos de las oficinas de la GTZ en América Latina y el Caribe: <http://www.gtz.de/en/weltweit/lateinamerika-karibik/573.htm>

AUSTRALIA

AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE AUSTRALIA (AusAID)

AusAID es la principal agencia encargada de la cooperación internacional de Australia. Depende administrativamente del Ministerio de Asuntos Exteriores y del Ministerio de Comercio. Las operaciones de la AusAID en los países en desarrollo y en los organismos públicos multilaterales están apoyadas por personal local contratado, así como por un número reducido de técnicos australianos desplazados en 25 misiones humanitarias en todo el mundo.

La AusAID brinda cooperación multilateral para el desarrollo a través del Sistema de Naciones Unidas como el Banco Mundial, o a nivel regional a través del Banco Asiático de Desarrollo, principalmente. A nivel bilateral, colabora fundamentalmente con los países de la región de Oceanía, la región del Océano Índico y del Sudeste Asiático, y a nivel descentralizado con los gobiernos locales, las ONGs y sector privado. La AusAID es una de las agencias que irán cobrando cada vez más importancia para la región del Pacífico latinoamericano debido a las estrechas relaciones de cooperación entre Australia y América Latina como resultado de su acercamiento bilateral y regional a través del Foro de Cooperación de Asia-Pacífico (APEC por sus siglas en inglés).

La cooperación para el desarrollo de la AusAID se canaliza a través de varios programas, la mayoría de los cuales consiste en un conjunto de iniciativas para el desarrollo económico, político y social que se diseñan y se ponen en ejecución de acuerdo con las especificidades de cada país en desarrollo.

La AusAid también brinda ayuda humanitaria a través del Comité Internacional de la Cruz Roja en casos de desastres naturales, aunque su trabajo se ha concentrado principalmente en la región de Oceanía, Asia-Pacífico y el Sudeste Asiático, dada la cercanía geográfica con Australia.

CONTACTO Y DIRECCIÓN DE OFICINAS CENTRALES:

AusAID
62 Northbourne Avenue
Canberra ACT 2601
Australia
TEL: +61 2 6206 4000
Fax: +61 2 6206 4880
Página: <http://www.ausaid.gov.au/>

BÉLGICA

DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO (DGCD)

BELGIAN DEVELOPMENT COOPERATION

La cooperación entre los países en desarrollo y el Gobierno de Bélgica y sus Comunidades, a través

de la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo, se desarrolla principalmente en el marco de convenios específicos de cooperación entre estas entidades y los gobiernos extranjeros, agencias, ONG's, organismos públicos locales, entre otros agentes.

La asistencia belga se divide en cinco programas: programas de cooperación gubernamental, programas especiales (como programas de ayuda humanitaria), programas no gubernamentales, programas multilaterales y europeos, programas de sensibilización de la sociedad civil.

Las Embajadas de Bélgica cuentan con personal especializado en cooperación con estatus diplomático (Agregados de Cooperación) que se encargan de informar acerca de las políticas y procedimientos de solicitud de cooperación belga para el desarrollo. No obstante, Bélgica enfoca sus programas de cooperación gubernamental únicamente a los 18 países más pobres del mundo que solicitan asistencia y toma como referencia el Índice de Desarrollo Humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, la importancia de la cooperación con los países solicitantes, el impacto y la visibilidad de la cooperación belga, la calidad de los proyectos de desarrollo, la calidad del diálogo con el país solicitante, entre otros factores. Países como Ecuador, Bolivia y Perú son beneficiarios de la cooperación gubernamental para el desarrollo.

CONTACTO:

SPF Affaires étrangères, Comerse extérieur et Cooperation au Développement – DGCD
Rue des Petits Carmes, 15
B-1000 Bruxelles
TEL : + 32 2 501-81-11
Formulario para solicitar información: <http://www.diplomatie.be/fr/contact/>
Página electrónica: <http://www.dgdc.be/fr/index.html>

CANADÁ

AGENCIA CANADIENSE DE DESARROLLO INTERNACIONAL (ACDI) – CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY (CIDA)

La Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) es el principal organismo público de Canadá avocado a la cooperación para desarrollo, además de que está presente en todo el mundo. Tiene como mandato reducir la pobreza y contribuir a hacer del mundo un lugar más seguro, menos desigual y próspero.

La ACDI brinda ayuda humanitaria en situaciones de emergencia en cualquier parte del mundo y co-

opera con iniciativas, programas y proyectos de desarrollo en los países pobres y en desarrollo.

La ACDI trabaja con los siguientes tipos de socios: los gobiernos, la sociedad civil (ONGs, grupos comunitarios, instituciones, asociaciones), el sector privado, otras agencias de cooperación y organismos internacionales.

CONTACTO: Embajadas de Canadá en el mundo, o bien, en la siguiente dirección de sus oficinas centrales:

Agence Canadienne de Développement International / Canadian International Development Agency
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec)
K1A 0G4
TEL: (819) 997-5006
Lada sin costo: 1-800-230-6349
Fax: (819) 953-6088
Correo electrónico: info@acdi-cida.gc.ca
Página electrónica de la ACDI: <http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm>

CHILE

AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE CHILE (AGCI)

La Agencia de Cooperación Internacional de Chile es un servicio público especializado en la cooperación internacional que brinda el Gobierno de Chile, bajo el auspicio de su Ministerio de Relaciones Exteriores. Su trabajo se traduce en la gestión de la cooperación que Chile recibe, en la gestión de las oportunidades de formación y perfeccionamiento de los chilenos en el exterior, y en la ejecución del Programa Chileno de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo que se divide en un Programa de Asistencia Técnica, que consiste en la entrega de asesoría técnica a países de Centroamérica, el Caribe y América del Sur; y un Programa de Becas para realizar estudios en Universidades chilenas, destinado a los países de América Latina y el Caribe.

La cooperación que Chile otorga en el exterior se lleva a cabo en un esquema de cooperación horizontal hacia países de igual o menor desarrollo relativo, como una forma de contribuir a los procesos de desarrollo e integración económica, política y cultural con los países de la región de América Latina y el Caribe, en concordancia con la política exterior del país.

Las prioridades de la AGCI son: la modernización del Estado, descentralización y desarrollo regional, gestión de recursos naturales y medio ambiente, fo-

mento productivo, desarrollo social, ciencia y tecnología, entre otras.

Los beneficiarios de la AGCI son:

- Ministerios, servicios públicos, universidades, gobiernos regionales, municipalidades, asociaciones del sector público y privado y unidades de gestión de proyectos.
- Ciudadanos chilenos.
- Gobierno de Chile, Gobiernos de Centroamérica, El Caribe, Sudamérica, México y otros países.

CONTACTO Y DIRECCIÓN DE OFICINAS CENTRALES

Agencia de Cooperación Internacional de Chile
Teatinos 180, piso 8 teléfono (56 2) 3990900 -
Fax (56-2) 3990992 Santiago de Chile
Correo electrónico: agencia@agci.cl

Página electrónica <http://www.agci.cl/>

COREA

AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL COREA KOREA INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY (KOICA)

La Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA), administrada bajo los auspicios del Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio, se encarga de la ayuda oficial para el desarrollo que destina el Gobierno de Corea a los países en desarrollo, con la misión de estrechar las relaciones de Corea con el exterior, contribuir a fortalecer el orden internacional, a promover las relaciones cooperativas y los intercambios mutuos, y a promover el desarrollo socioeconómico de los países beneficiarios de cooperación mediante asistencia técnica y financiera.

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio del Gobierno de Corea planea y programa las líneas estratégicas de asistencia técnica y financiera, las cuales son delegadas a la KOICA para que su personal se encargue de la definición de proyectos y programas anuales de cooperación, mismos que son diseñados a partir del estudio de las necesidades de los países que solicitan cooperación para el desarrollo. Las solicitudes de cooperación de los países en desarrollo, así como de las organizaciones internacionales, se hacen llegar al Ministro de Relaciones Exteriores y Comercio a través de los canales diplomáticos. Posteriormente, la KOICA diseña junto con el Ministro y el solicitante un programa específico de cooperación en el mar-

co de las posibilidades financieras del Gobierno de Corea.

La KOICA emprende proyectos de cooperación en todo el mundo y en lo que concierne a América Latina su atención se centra en los países más pobres, a los que asiste con programas para el desarrollo económico e industrial.

CONTACTO Y OFICINAS CENTRALES:

Korea International Cooperation Agency
110-782 # 128, Yunkun-dong, Jongno-gu, Seoul, Republic of Korea
TEL: + 82 2 740 5114
Fax: + 82 2 740 1092
Contactos por correo electrónico:
Project Aid: project@koica.go.kr
NGO Support: ngo@koica.go.kr

Página electrónica: <http://www.koica.or.kr/>

DINAMARCA

AGENCIA DANESA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (DANIDA) – DANISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY

DANIDA es la instancia pública, dependiente del Ministerio de Asuntos Exteriores, encargada de la cooperación internacional del Gobierno de Dinamarca.

Esta agencia tiene una estructura institucional bastante amplia para facilitar el acceso a la asistencia danesa en cualquier parte del mundo en desarrollo, así como en todos los temas que conciernen al combate a la pobreza, como la exclusión social, el desarrollo económico, la construcción y mejora de las capacidades institucionales de los países y localidades beneficiarias de la asistencia, derechos humanos, igualdad de género, medio ambiente, etcétera.

La atención de DANIDA para América Latina y el Caribe se centra en el diseño, financiamiento, ejecución y supervisión, junto con los poderes públicos regionales y locales, sociedad civil organizada y sector privado, de proyectos y programas para combatir la pobreza y la desigualdad social.

DANIDA prepara sus estrategias de intervención de acuerdo con las necesidades de las regiones, naciones y colectividades locales, y canaliza la ayuda para el desarrollo a través de instituciones multilaterales como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo, o a través de las relaciones bilaterales y subnacionales.

Los organismos públicos locales, organizaciones no gubernamentales y sector público pueden contactarse en las embajadas de Dinamarca con el personal especializado de DANIDA.

Contacto para dudas y preguntas sobre:

- las modalidades de asistencia, gestión y de programas y proyectos, administración financiera, reportes, manual de la organización, sistema de evaluación y estrategias de organización para organización multilaterales: amg@um.dk
- las políticas de DANIDA, incluyendo temas transversales de cooperación, anticorrupción, pueblos indígenas, jóvenes, niños y cultura, lineamientos para el diseño de estrategias nacionales, consultas de alto nivel y local grant authority: udv@um.dk
- políticas sectoriales y documentos acerca de best practices: bft@um.dk
- contratos, solicitudes, asistencia técnica, Programa para el Sector Privado, Esquema de Crédito Mixto, Programa Public-Private Partnership, promoción de importaciones y garantías de inversión: erh@um.dk
- Lineamientos para ONGs, política y apoyo a la sociedad civil y asistencia humanitaria: hum@um.dk
- Lineamientos de evaluación de proyectos y programas: eval@um.dk
- Para información de personal a quien contactar y cuando: amg@um.dk

CONTACTO Y DIRECCIÓN DE OFICINAS CENTRALES:

Royal Danish Ministry of Foreign Affairs
Asiatisk Plads 2
DK 1448 Copenhague, Dinamarca.
Tel: +45 33 92 00 00
Fax: +45 32 54 05 33
Correo electrónico: um@um.dk

Página electrónica: <http://amg.um.dk/en/>

ESPAÑA

AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (AECI)

La Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI). Como órgano de gestión de la política española de cooperación para el desarrollo, la AECI es responsable del diseño, la

ejecución y la gestión de los proyectos y programas de cooperación para el desarrollo, ya sea directamente, con sus propios recursos, o bien mediante la colaboración con otras entidades nacionales e internacionales y organizaciones no gubernamentales.

La lucha contra la pobreza es el objetivo final de la política española de cooperación internacional para el desarrollo. Además, la AECI tiene como fines el fomentar la cooperación cultural y científica de España con los países en vías de desarrollo y asegurar la concertación de las políticas de desarrollo de los países donantes, especialmente en el ámbito de la Unión Europea.

La AECI combate la pobreza mediante los mecanismos e instituciones de cooperación Multilateral (colaboración con Organismos Internacionales y Unión Europea) o, directamente con el país receptor a través de distintos instrumentos:

- Financiación y ejecución directa de programas y proyectos
- Subvenciones a ONGD Ayuda Alimentaria y de Emergencia
- Fondo para la Concesión de Microcréditos Becas y lectorados

Según recoge su propio Estatuto (Art.4), a la Agencia Española de Cooperación Internacional le corresponde la consecución de los siguientes fines:

- Contribuir al crecimiento económico y al progreso social, cultural, institucional y político de los países en vías de desarrollo y, en especial, de los de ascendente hispano.
- Fomentar la cooperación cultural y científica con los países en vías de desarrollo.
- Asegurar la concertación con las políticas de desarrollo con los países desarrollados especialmente en el ámbito de la Unión Europea.

Para el cumplimiento de estos fines, la AECI está facultada para ejercer las siguientes funciones:

- Apoyar a la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional en la definición y ejecución de la política de cooperación para el desarrollo.
- Fomentar la cooperación cultural y la promoción de la cultura española con los países en vías de desarrollo. Diseñar, coordinar y ejecutar programas y proyectos de cooperación para el desarrollo en el campo económico, social, cultural, educativo, cien-

tífico y técnico.

- Asegurar y coordinar la presencia institucional de España en organismos internacionales no financieros de desarrollo.
- Apoyar e incentivar las iniciativas públicas o privadas que contribuyan a la consecución de los fines de la Agencia.
- Realizar y difundir estudios relevantes para el progreso de los países menos desarrollados.
- Prestar apoyo y colaboración a otros Departamentos ministeriales en el desarrollo de programas y proyectos de cooperación internacional.

Puntos de contacto para ampliar la información: Embajadas y Consulados de España, Oficinas Técnicas de Cooperación y Centros de Formación y Culturales en los países del ámbito de las diferentes Convocatorias.

CONTACTO Y DIRECCIÓN DE OFICINAS CENTRALES:

AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Av. Reyes Católicos 4- 28040 Madrid, ESPAÑA

Teléfonos: +34 91 583 81 00/01/02

Fax: +34 91 583 83 10 /11/13

<http://www.aeci.es/>

Página para solicitar información: <http://www.aeci.es/buzon.htm>

Página de contactos y direcciones de:

- Oficinas Técnicas de la Cooperación Española (OTC) en el mundo: <http://www.aeci.es/enlaces/2aeci/1otc.asp>
- Centros Culturales de la Cooperación Española en el mundo (CCCE): <http://www.aeci.es/enlaces/2aeci/2cc.asp>
- Centros de Formación de la Cooperación Española (CFCE): <http://www.aeci.es/enlaces/2aeci/3cf.htm>

ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL DE ESTADOS UNIDOS

U.S. AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID)

La Agencia para la Desarrollo Internacional de Estados Unidos es una agencia pública independiente que brinda asistencia económica, cooperación para el desarrollo y ayuda humanitaria en todo el

mundo.

Su misión está diseñada acorde con los imperativos de la Política Exterior que determina el Departamento de Estado de Estados Unidos y constituye uno de los mecanismos para extender el libre mercado y la democracia en el mundo, pero también, el desarrollo y el mejoramiento de las condiciones de vida en los países en desarrollo.

Las prioridades de USAID son:

- desarrollo económico, la agricultura y el comercio;
- salud
- democracia, prevención de conflictos y asistencia humanitaria.

USAID trabaja estrechamente con organizaciones de la sociedad civil, grupos locales, universidades, empresas norteamericanas, agencias internacionales, otros gobiernos y con otras agencias estadounidenses de cooperación.

CONTACTO Y OFICINAS CENTRALES:

USAID

Ronald Reagan Building, 1300 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, D.C. 20523

TEL: + 292-712-0000

Página electrónica: <http://www.usaid.gov/>

Para solicitar asistencia desde el extranjero se deberá contactar al personal de USAID en las embajadas de Estados Unidos en cualquier parte del mundo; las direcciones y contactos para América Latina y el Caribe se encuentran enlistadas en la siguiente página:

<http://www.usaid.gov/locations/missiondirectory.html>

FINLANDIA

DEPARTAMENTO PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES DE FINLANDIA

El Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia a través del Departamento para la Cooperación Internacional para el Desarrollo es la instancia encargada de las relaciones de cooperación con los países en desarrollo en cualquier parte del mundo. Sus actividades consisten en diseñar, financiar, llevar a cabo y supervisar, en colaboración con las

instancias públicas locales, sector privado y organizaciones no gubernamentales, los proyectos de desarrollo destinados a combatir la pobreza, a promover los derechos humanos y la democracia, a prevenir los problemas ambientales y a promover el desarrollo socioeconómico sustentable.

La forma de solicitar cooperación de Finlandia y conocer los procedimientos es a través de sus Embajadas y sus Departamentos de Cooperación Internacional.

CONTACTO Y DIRECCIÓN DE OFICINAS CENTRALES:

Ministry for Foreign Affairs of Finland
Development Policy Information Unit
Kanavakatu 4 a
00160 Helsinki
P.O.Box 176, FIN-00161 Helsinki, Finlandia.
Tel. +358 9 1605 6370, 1605 6349
Fax +358 9 1605 6375
E-mail: keoinfo@formin.fi

Página electrónica: <http://global.finland.fi/>

FRANCIA

AGENCIA FRANCESA PARA EL DESARROLLO (AFD) –

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

La Agencia Francesa para el Desarrollo (AFD por sus siglas en francés) es una institución financiera que está en el centro de las instituciones de Francia de ayuda pública para los países pobres. Su misión es participar financieramente para el desarrollo de tales países.

Gracias a su amplia gama de instrumentos financieros que ha sabido desarrollar y fortalecer, la AFD apoya a los poderes públicos, al sector privado y a las redes de las colectividades locales, en la puesta en marcha de proyectos económicos y sociales muy diversos. Sus acciones en favor del crecimiento económico y de la preservación del ambiente se inscriben en el marco de los objetivos del Milenio de las Naciones Unidas y tienen como objetivo reducir la pobreza en el mundo.

Asimismo, la AFD contribuye a preservar los bienes públicos mundiales y brinda ayuda en situaciones de emergencia. De igual forma, desarrolla partenariados financieros e intelectuales con otros socios y está comprometida con la defensa de la influencia francesa en materia de desarrollo. La AFD tiene una variedad de instrumentos de financiamiento de acuerdo con las necesidades de cada región, país y localidad. En los países pobres, la AFD interviene

a través de subvenciones. Asimismo, ofrece préstamos con condiciones muy favorables a los Estados, a los organismos públicos, a las colectividades locales y al sector privado.

En lo que concierne a la región latinoamericana, la AFD trabaja principalmente en el Caribe y actualmente mantiene proyectos de desarrollo y combate a la pobreza en los siguientes países: Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Brasil, Cuba, República Dominicana, Dominica, Grenada, Guadalupe, Guyana, Guyane Française, Haití, Jamaica, Martinico, Santa Lucía, St Christophe y Nieves, St Vincente y Grenadinas, Suriname, Trinidad y Tobago.

CONTACTO Y OFICINAS CENTRALES:

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT
5, rue Roland Barthes
75598 PARIS Cedex 12
FRANCE
TEL. 01 53 44 31 31
TEL INT. + 33 1 53 44 31 31
FAX 01 44 87 99 39
FAX INT. + 33 1 44 87 99 39
Correo electrónico: site@afd.fr

Página electrónica: <http://www.afd.fr>

HOLANDA

DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (DGIS) DE HOLANDA

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES DE HOLANDA

El Ministerio de Asuntos Exteriores de Holanda, a través de su Dirección General de Cooperación Internacional (DGIS), es la instancia que se encarga de la cooperación internacional para el desarrollo, tanto multilateral, como bilateral y descentralizada. La cooperación para el desarrollo de Holanda se lleva a cabo desde una amplia gama de mecanismos institucionales que van desde la cooperación descentralizada con gobiernos locales y desarrollo de partenariados, organizaciones no gubernamentales y sector privado, hasta en actividades de desarrollo del Banco Mundial.

La forma de solicitar cooperación de Finlandia y conocer los procedimientos es a través de sus Embajadas y Departamentos de Cooperación Internacional.

CONTACTO Y DIRECCIÓN DE OFICINAS CENTRALES:

Bezuidenhoutseweg 67, The Hague
Postal Address: PO Box 20061, 2500 EB La Haya, Holanda.

Tel: +31 70 3486486
Fax: + 31 70 3484848

Página electrónica: <http://www.minbuza.nl/>

IRLANDA

DEPARTAMENTO DE RELACIONES EXTERIORES

IRISH AID

Irish Aid es el programa oficial del Gobierno de Irlanda destinado a canalizar incondicionalmente la asistencia oficial de este país para los países en desarrollo. El programa es gestionado por el Departamento de Relaciones Exteriores y sus prioridades básicas son: la reducción de la pobreza, la desigualdad y la exclusión social en los países pobres.

Irish Aid colabora estrechamente con los gobiernos locales y nacionales, organizaciones civiles, otras agencias de cooperación, entre otros agentes, a fin de alcanzar los objetivos de cooperación internacional establecidos en las Metas del Milenio de las Naciones Unidas. Asimismo, la colaboración y la corresponsabilidad entre Irlanda y los países socios se lleva a cabo desde un acercamiento a los problemas y circunstancias locales, de manera que el diseño, la ejecución y la evolución de proyectos, programas y estrategias se definen y evalúan en función de las particularidades nacionales y locales.

CONTACTO Y OFICINAS CENTRALES:

Irish Aid
Department of Foreign Affairs
Bishops Square
Redmond Hill
Dublin 2

TEL: + 353 1 408 2000

Fax: + 353 1 408 2880

Página electrónica: <http://www.dci.gov.ie/index.asp>

Página para enviar mensaje: http://www.dci.gov.ie/about_email.asp

Contacto local: en las respectivas Embajadas de Irlanda.

ISLANDIA

AGENCIA INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO DE ISLANDIA ICELANDIC INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY (ICEIDA)

La Agencia Internacional para el Desarrollo de Islandia (ICEIDA) es una pequeña instancia administrada por el Ministerio de Relaciones Exteriores que se encarga de brindar la Asistencia Pública de Islandia a los países en desarrollo. Trabaja sobre la base de acuerdos bilaterales con los países en

desarrollo y su misión es corroborar a reducir los índices de pobreza, desigualdad social y subdesarrollo económico en el mundo.

ICEIDA trabaja con otras agencias de cooperación, gobiernos y organismos internacionales. Actualmente tiene en ejecución acuerdos de cooperación en el sector pesquero con Malawi, Mozambique, Namibia, Uganda y Sri Lanka. Sus proyectos se diseñan tomando en cuenta las particularidades de los países, pero específicamente, del sector y grupo al cual se destinará la asistencia.

En virtud de que ICEIDA es una agencia relativamente pequeña, los proyectos en los que interviene se adecuan a los recursos del Gobierno de Islandia. No obstante, los procedimientos para solicitar están abiertos a todos los países en desarrollo a través de sus respectivas misiones diplomáticas, pues aun cuando la ICEIDA no tuviera los recursos técnicos y financieros para ejecutar un programa, otras agencias de cooperación con las que trabaja sí pueden hacerlo.

CONTACTO Y DIRECCIÓN DE OFICINAS CENTRALES:

ICEIDA

Thverholt 14, 2n floor, 105 Reykjavík, Iceland.

TEL: + 354 545 8980

Fax: + 354 545 8985

Correo electrónico: iceida@utn.stjr.is

Página electrónica: <http://www.iceida.is/english/about-iceida>

ITALIA

Finalidades, objetivos y organización de la cooperación al desarrollo de Italia.

En la experiencia histórica italiana, la cooperación al desarrollo nace a partir de una serie de intervenciones de asistencia técnica y económica realizadas esporádicamente a partir de los años cincuenta y sesenta en algunos países de reciente independencia ligados a Italia por vínculos coloniales anteriores y, como en el caso de Somalia, de un mandato de la ONU de administración fiduciaria.

En el curso de los años ochenta el crecimiento cualitativo y cuantitativo de las iniciativas de ayuda al desarrollo en las distintas áreas geográficas ha llevado a una reorganización total con la Ley no. 49 de 1987 que identifica la cooperación al desarrollo como parte integrante de la política exterior. Este ordenamiento está todavía vigente. La Dirección General para la Cooperación al Desarrollo del Ministerio de Asuntos Exteriores (DGCS) es el órgano competente para aplicar esta política,

junto con la Ley no. 49/87. La DGCS se articula en 13 oficinas y a ella responde la Unidad Técnica Central (UTC) y 20 unidades técnicas centrales distribuidas en los países prioritarios para la cooperación italiana. La Dirección General para la Cooperación al Desarrollo programa, elabora y aplica las directrices de la política de cooperación y las políticas de sector entre las cuales están la de sanidad, ambiente y desarrollo de la empresa local. Promueve iniciativas y proyectos en los países en vías de desarrollo (PVD), intervenciones de emergencia y entrega ayuda alimentaria. Gestiona la cooperación financiera, sostiene la empresa privada y la balanza de pagos de los PVD. La Dirección General se encarga también de las relaciones internacionales que operan en el sector y con la Unión Europea, con quienes colabora ya sea financiera u operativamente para la realización de programas específicos. Asimismo, se encarga de las relaciones con las organizaciones no gubernamentales y con el voluntariado. Promueve y realiza la cooperación universitaria también a través de la formación y de la entrega de becas de estudio a ciudadanos provenientes de los PVD. En el contexto de la Dirección General además operan tres coordinadoras en materia de medio ambiente, cooperación descentralizada y multilateral /de emergencia.

Los objetivos generales de la cooperación italiana al desarrollo son fijados en el cuadro bilateral, multilateral (Naciones Unidas, Banca Mundial, OCSE) y comunitario. La Declaración del Milenio, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en Septiembre del 2000, es un fundamental punto de referencia. Italia concurre junto a los otros socios europeos para orientar la acción de la Comisión en el tema del desarrollo.

Prioridades de la Cooperación Italiana

De manera coherente con los principios ya enunciados, la cooperación italiana sigue un método dirigido a:

- Convalidación de los principios del "buen gobierno" (respeto a los derechos humanos, estado de derecho y transparencia administrativa);
- Coherencia entre las diversas políticas relacionadas con el desarrollo: reglas comerciales y plena apertura de los mercados en beneficio de los PVD (según la iniciativa adoptada por la UE y por los PMA "Everything but Arms"), deuda sustentable, flujos públicos de ayuda, promoción de la inversión extranjera directa;
- Coordinación entre los donadores nacionales y multilaterales para evitar decisiones contradictorias en el otorgamiento de los recursos;

- Complementariedad entre las actividades de apoyo sanitario, de educación y de formación de recursos humanos, de asistencia alimentaria, de desarrollo rural, de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) y la infraestructura, de la tutela del patrimonio cultural;

- Colaboración entre las instituciones, países y en particular con las organizaciones no gubernamentales (cooperación horizontal), las instituciones locales (cooperación descentralizada), las empresas (multinacionales pero sobre todo las PYMES), las instituciones universitarias (cooperación interuniversitaria) para transferir know-how en los PVD y para llevar al terreno recursos humanos preciosos, con relación a la formación y para el 'buen gobierno'.

Canales de otorgamiento del financiamiento

Los dos sujetos principales otorgadores de la ayuda para el desarrollo italiano son el Ministerio de Asuntos Exteriores (MAE) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), con aproximadamente un tercio cada uno. En lo que se refiere a la relación con los fondos directamente gestionados por el MAE, en los últimos tres años más o menos el 60% ha sido aportado por un canal bilateral y el 40% por un canal multilateral. Con base en la prioridad cada vez más definida por el Ministerio de Asuntos Exteriores, la ayuda italiana se reparte geográficamente como sigue:

- África Subsahariana 40%
- Medio Oriente y el Norte de África 25%
- Europa Balcánica 12%
- América Latina 15%
- Asia 8%

Alrededor del 40% de la ayuda italiana es repartida entre los 49 países clasificados como menos avanzados (Least Developed Countries) de las Naciones Unidas. Con relación al tipo de renta, el 60% se dirige a los países con renta baja (con ingreso per capita inferior a \$745 al año); el 30% de aquellos con renta medio-baja (con ingreso per capita comprendido entre \$746 y \$2975 al año); el 10% de aquellos con renta medio-alta (con ingreso per capita comprendido entre \$2976 y \$9205 al año).

Partenariados Internacionales

El partenariado con los PVS es el principio guía de la acción de la Cooperación italiana, según el modelo ofrecido por el acuerdo de Cotonou UE/ACP (África, Caribe, Pacífico) firmado en junio del año 2000, en pleno respeto a los principios de coherencia de las políticas y de la coordinación de los donadores. Italia se ajusta a los siguientes principios guía: a) el refuerzo de la apropiación ("ow-

nership”) de la ayuda de parte de los PVD; b) la promoción de la participación de las instituciones no- estatales (ONG, sociedad civil); c) la coordinación y la complementariedad de las actividades de la Comisión y de los Estados miembros ; d) el mejoramiento de la coherencia de las políticas (de desarrollo , agrícola, comercial, de la inmigración); e) el mejoramiento de la calidad de las ayudas (descentralización ,concentración de parte de cada donador de sus ayudas en un limitado numero de sectores por País , la simplificación de los procedimientos , la utilización de indicadores que consientan evaluar mejor los resultados.)

La ayuda italiana para combatir la Pobreza en América latina.

El Gobierno italiano se ha fijado desde su constitución el objetivo de seguir en relación a la América latina una política caracterizada por “hechos concretos” ,política dictada por la voluntad de responder a las exigencias de países tradicionalmente ligados a Italia y que merecen , hoy mas que nunca ,de ser sostenidos a pesar del perdurar de una coyuntura internacional y regional desfavorable..

Es así como se ha echado a andar una política modulada sobre las distintas situaciones presentadas por cada uno de los países del área caracterizada por el común denominador de la lucha contra la pobreza. En menos de dos años ha sido cancelada la deuda bilateral que se tenía con Bolivia de alrededor de 69 millones de dólares; se ha convertido en programas sociales parte de la “deuda concesional” que se tenía con el Perú (129 millones de dólares) y del Ecuador (25 millones de dólares) Se trata de intereses que prevén la conversión de la deuda en fondos para financiar proyectos de desarrollo social y de protección ambiental con un fuerte compromiso de la sociedad civil en la selección y monitoreo de los proyectos . Además se ha proseguido con los programas de Cooperación al desarrollo con los países Andinos. Ha sido ofrecida la disponibilidad italiana para programas en favor de la pequeña y la mediana empresa en Colombia. Además, Italia ha abierto , después de la crisis en Argentina una línea de crédito de ayuda , por un valor de 100 millones de Euros , en favor de las PMI (empresas pequeñas y medias) y para el sector sanitario . Otros financiamientos han sido concedidos también a través del canal bilateral :ILO, UNIDO y por el BID.

En América Central la lucha contra la pobreza se concretiza a través de el APPI (Antipoverty Partnership Initiative). Se trata de un fondo fiduciario global instituido en el año 2000 de parte de el PNUD con el objetivo de promover y realizar estrategias que, en estrecha relación con los proceso de desa-

rollo local y con las políticas nacionales, tratan de reducir la pobreza en los países de la América Central. En particular, a los beneficiarios del programa viene otorgado apoyo técnico y financiero a tres niveles: territorial, nacional e internacional.

Recientemente, Italia ha intensificado sus relaciones con Francia y España para identificar sinergias y colaboraciones en las actividades de cooperación con América Latina. Los próximos compromisos incluyen la preparación con Francia y España del vértice sobre las relaciones de cooperación entre la Unión Europea y América Latina que se tendrá en París en febrero del 2007 y la participación en la Cumbre Ibero-Americana que se tendrá en Uruguay en el 2007.

Dirección: DGCS Ministero degli Affari Esteri
Piazzale della Farnesina, 1 - 00194 Roma
Tel: +390636911

Página web- <http://www.esteri.it>

JAPÓN

AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE JAPÓN

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY (JICA)

La Agencia de Cooperación Internacional de Japón se dedica a brindar asistencia técnica en los países en desarrollo a fin de que éstos logren alcanzar su propio desarrollo socioeconómico sustentable. Sus actividades se centran principalmente en la construcción de capacidades institucionales, el fortalecimiento de la organización y el desarrollo de recursos humanos.

El trabajo de JICA es amplio y refleja las preocupaciones internacionales y las necesidades cambiantes de los países en desarrollo, pues además de destinar asistencia a los sectores tradicionales como agricultura e infraestructura social, JICA se ha avocado a combatir enfermedades como HIV/AIDS y SARS, a apoyar a los países cuyas economías están en transición hacia el libre mercado, a fortalecer sus sistemas legales, a contribuir a construir la paz y a ayudar en la reconstrucción de países como Afganistán y Timor Oriental.

La JICA diseña sus proyectos y programas de intervención con base en las particularidades del país o de la región. Para ello, colabora directamente con los países y los gobiernos locales, a través de una amplia red de oficinas en todo el mundo, a fin de conocer las necesidades reales de la población y proceder a diseñar, ejecutar, financiar, supervisar o modificar junto con las organizaciones o autorida-

des locales los proyectos de desarrollo.

CONTACTO Y DIRECCIÓN DE OFICINAS CENTRALES:

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

6th-13th floors, Shinjuku Maynds Tower
2-1-1 Yoyogi, Shibuya-ku, Tokyo 151-8558 Japan
TEL: +81-3-5352-5311/5312/5313/5314

Correo electrónico: jicagap-opinion@jica.go.jp

Lista disponible de todos los contactos y direcciones de JICA en América Latina y el Caribe: <http://www.jica.go.jp/english/contact/america.html>

NORUEGA

AGENCIA NORUEGA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO
NORWEGIAN AGENCY FOR DEVELOPMENT COOPERATION (NORAD)

La Agencia Noruega de Cooperación Internacional (NORAD) es el organismo público, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, encargado de gestionar la ayuda oficial para el desarrollo que otorga Noruega a los países en desarrollo.

La cooperación para el desarrollo que brinda consta en el diseño, ejecución, financiamiento y evaluación, junto con los socios beneficiarios, de programas y proyectos destinados a combatir la pobreza, la exclusión social, la desigualdad social, la inequidad de género, la insalubridad, la corrupción, la degradación ambiental y el subdesarrollo económico.

NORAD tiene como socios a los gobiernos nacionales y locales, ONG's, sindicatos, empresas privadas, instituciones culturales y educativas, otras agencias de cooperación, organismos internacionales, entre otros. Al igual que otras agencias europeas de cooperación, la solicitud de asistencia se realiza a través de las respectivas Embajadas de Noruega.

CONTACTO Y DIRECCIÓN DE OFICINAS CENTRALES:

NORWEGIAN AGENCY FOR DEVELOPMENT COOPERATION

Ruselokkeveien 26
Postboks 8034 Dep
0030 Oslo, Noruega.

TEL: + 22 24 20 30 Fax: + 22 24 20 31

Correo electrónico: postmottak@norad.no

Dirección para contactar misiones diplomáticas de Noruega en América Latina y el Caribe: <http://www.norway.info/america.htm>

Página electrónica de NORAD en inglés: www.norad.no/default.asp?V_ITEM_ID=1139&V_LANG_ID=0

NUEVA ZELANDIA

NZAID

NZAID es la agencia del Gobierno de Nueva Zelanda encargada de ejecutar la política de cooperación internacional para el desarrollo y de gestionar la Ayuda Oficial para el Desarrollo de este país.

Desde la creación de esta agencia, en el año 2002, la eliminación de la pobreza en el mundo ha sido una de sus misiones que realiza a través de asociaciones y partenariados en la región de Asia, de América Latina y África, con los que diseña, ejecuta, financia y supervisa los proyectos y programas para el desarrollo.

NZAID prioriza la construcción de estrechas asociaciones con agencias locales, ONG's y gobiernos locales y municipalidades, y concentra su asistencia a largo plazo para el desarrollo en actividades que contribuyen a eliminar la pobreza, a construir un desarrollo socioeconómico sustentable, a desarrollar las capacidades institucionales de los poderes públicos, a fortalecer los procesos democráticos y los derechos humanos, así como a crear sociedades cohesionadas e incluyentes.

CONTACTO Y DIRECCIÓN DE OFICINAS CENTRALES:

NZAID

195 Lambton Quay
Private Bag 18-901
Wellington, New Zealand
Tel: 64 4 439 8200

Fax: 64 4 439 8515

Para mayor información contacte este correo electrónico: enquiries@nzaid.govt.nz

Página electrónica: <http://www.nzaid.govt.nz/>

O bien, en las Embajadas de Nueva Zelanda.

REINO UNIDO DE LA GRAN BRETAÑA E IRLANDA DEL NORTE

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO INTERNACIONAL DEL REINO UNIDO (DfID) - DEPARTMENT FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES DEL REINO UNIDO

El Departamento de Desarrollo Internacional (Department for International Development, DfID), antes ODA, es la unidad del gobierno británico responsable de la reducción de la pobreza en los países en desarrollo. La mayor parte de la asistencia del DfID se concentra en los países más pobres del mundo o en países en desarrollo y se canaliza a través de iniciativas internacionales multilaterales con el Ban-

co Mundial, o a través de programas y proyectos bilaterales y regionales. En el caso de América Latina y el Caribe, la atención del DfID se centra en los siguientes objetivos:

- Erradicar la pobreza
- Alcanzar las metas de educación universal
- Promover la igualdad de género
- Reducir la mortalidad infantil
- Mejorar la salud materna
- Combatir el HIV/SIDA, la malaria y otras enfermedades
- Asegurar el desarrollo ambiental sustentable
- Promover el desarrollo económico

La DFID tiene sus oficinas centrales en Londres pero tiene sedes en muchos países en desarrollo así como personal de asesoramiento en las Embajadas del Reino Unido.

Página electrónica de DfID: <http://www.dfid.gov.uk/>

Para contactar por correo electrónico: library.ah3@oda.gtnet.gov.uk o enquiry@dfid.gov.uk

SUECIA

AGENCIA SUECA DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO (ASDI) –
SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT
AGENCY (SIDA)

La Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo es una agencia gubernamental a cargo del Ministerio de Asuntos Exteriores. Su meta es contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población mundial que vive en condiciones de pobreza y subdesarrollo.

La ASDI está presente en 50 países del mundo y sus oficinas se ubican en las sedes de las Embajadas de Suecia. En América Latina y el Caribe, la ASDI está presente Guatemala, Honduras, Nicaragua, Cuba, Bolivia y Colombia.

En materia de cooperación internacional descentralizada, la ASDI apoya a los organismos públicos nacionales o subnacionales de los países en desarrollo con proyectos de cooperación que pueden durar hasta diez años para alcanzar sus objetivos, o extenderse incluso más tiempo para seguir traba-

jando. La ASDI contribuye a combatir la pobreza apoyando miles de proyectos diferentes en todo el mundo, desde apoyo en salvamento en situaciones de emergencia hasta programas de desarrollo a largo plazo.

La ASDI tiene un departamento especial para América Latina en su sede en Estocolmo, el cual es responsable de las actividades de cooperación en la región. El departamento formula los objetivos y estrategias para la región, así como los planes de acción y las políticas de cooperación para el desarrollo con América Central y Sudamérica. También es responsable de la planeación, ejecución y evaluación de los programas y proyectos llevados a cabo en el marco de las estrategias nacionales y regionales. Tales proyectos se enfocan esencialmente a temas como gobernabilidad y democracia, derechos humanos, igualdad de género, desarrollo socioeconómico sustentable y prevención de conflictos.

La cooperación para el desarrollo con América Latina y el Caribe está dividida por dos partes: una para América Central y el Caribe, y otra para Sudamérica, la cual incluye también estrategias específicas para Colombia y Bolivia. Los socios que más asistencia reciben de la ASDI en la región son Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Bolivia y Colombia. Actualmente la ASDI sostiene proyectos de cooperación con los siguientes países de la región: México, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Cuba, República Dominicana, Haití, Jamaica, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

CONTACTO Y DIRECCIÓN DE OFICINAS CENTRALES:

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT
AGENCY

Sveavägen 20, 105 25 Stockholm TEL: + 46 8 698
50 00 FAX: +46 8 20 88 64 E-MAIL: sida@sida.se

Departamento para América Latina y el Caribe:

Responsable: Göran Holmqvist

E-mail: sida@sida.se

Phone: +46 8 6985000

SUIZA

AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA
COOPERACIÓN (COSUDE)

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) es la entidad encargada de la cooperación internacional dentro del Departamento Federal de Asuntos Exteriores (DFAE). Con otras oficinas de la Confederación, la COSUDE es responsable de la coordinación general de la coope-

ración para el desarrollo y de la cooperación con los Países del Este, así como de los programas de ayuda humanitaria suizos.

++41 31 322 34 75
++41 31 322 34 75
hh@deza.admin.ch

Para cumplir con su labor, la COSUDE cuenta con 550 colaboradoras y colaboradores que trabajan tanto en Suiza como en el extranjero y dispone de un presupuesto anual de 1,3 millardos de francos suizos (2005). Además de tener sus propios proyectos, la COSUDE apoya programas de otros organismos multilaterales y cofinancia programas de cooperación de agencias, tanto suizas como extranjeras en los siguientes campos:

- Cooperación bilateral y multilateral al desarrollo
- Ayuda humanitaria, incluido el Cuerpo Suizo de Ayuda Humanitaria (CSA)
- Cooperación con la Europa del Este

La cooperación para el desarrollo tiene por objeto luchar contra la pobreza, impulsando la autoayuda en los países contrapartes. Dicha cooperación promueve principalmente la autonomía económica y estatal; contribuye al mejoramiento de las condiciones de producción; ayuda a resolver problemas ecológicos y suministra a los grupos de población más desfavorecidos un mejor acceso a la formación, a los servicios de salud básicos y a la cultura.

La cooperación bilateral al desarrollo se concentra en 17 países prioritarios y ocho programas especiales en África, en Asia y en América Latina. Cerca de 750 proyectos están en ejecución.

En el plano multilateral, la COSUDE colabora sobre todo con los organismos del sistema de Naciones Unidas, el Banco Mundial y los bancos regionales de desarrollo. Las nuevas formas de cooperación internacional – p.ej. la participación en programas sectoriales o la coordinación de programas locales, regionales, sectoriales o nacionales – requieren una nueva percepción de su propio rol por parte de los actores. Una de las tareas importantes de las oficinas de coordinación es promover la articulación horizontal (actores con roles similares en distintas áreas geográficas) y vertical (actores en el mismo sector a distintos niveles).

COSUDE - Sede central

Freiburgstrasse 130, 3003 Berna

++41 31 322 34 75

++41 31 322 34 75

info@deza.admin.ch

<http://www.cosude.admin.ch/>

COSUDE

Ayuda humanitaria y CSA

Sägstrasse 77 Köniz, 3003 Berna

Países de prioridad de COSUDE en América Latina y el Caribe:

- Nicaragua: Semanario de análisis periodístico en Nicaragua Confidencial:
www.confidencial.com.ni
 - Honduras: Centro de Documentación y Análisis de Prensa en Honduras:
www.cedoh.hn2.com
 - Bolivia: Centro de Documentación e Información Bolivia:
www.cedib.org
 - Perú: Centro de Estudio y Promoción del Desarrollo DESCO:
www.desco.org.pe
 - Ecuador: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales:
www.flacso.org.ec Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador: www.siise.gov.ec
- Los sitios de los programas por país/región de COSUDE:
- División América Latina: www.deza.admin.ch (países)
 - Bolivia: www.cosude.org.bo
 - América Central: www.cosude.org.ni
 - Perú: www.cosude.org.pe
 - Ecuador: www.cosude.org.ec

3

MANUAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
Y POLÍTICAS LOCALES DE COMBATE A LA POBREZA

El enfoque del marco lógico

CAPITULO 3.

EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO

EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO (EML) SE DESARROLLÓ A FINALES DE LOS AÑOS 1960 EN LA AGENCIA INTERNACIONAL DEL DESARROLLO DE ESTADOS UNIDOS PARA MEJORAR SU SISTEMA DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS. DESDE ENTONCES FUE PROGRESIVAMENTE ADOPTADO COMO UNA HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS POR LA MAYORÍA DE LAS AGENCIAS BILATERALES Y MULTILATERALES DE AYUDA AL DESARROLLO. LA UNIÓN EUROPEA INSTAURÓ DESDE 1993 EL USO DEL EML COMO PARTE DE SU SISTEMA DE GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTOS. EL CONOCIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DEL EML SE CONSIDERA ESENCIAL PARA TODOS AQUELLOS QUE ESTÁN INVOLUCRADOS EN EL DISEÑO Y ADMINISTRACIÓN DE LOS PROYECTOS DE AYUDA AL DESARROLLO DE LA UNIÓN EUROPEA.

EL EML SUMINISTRA UNA SERIE de conceptos útiles para el desarrollo y análisis estructurado y sistemático de un proyecto o idea de proyecto. Es usual distinguir entre el EML (que es un proceso analítico en el que se identifican problemas, se fijan objetivos y se seleccionan estrategias) y la Matriz de Marco Lógico (MML, que exige una profundización del análisis de los objetivos y una identificación de los medios de alcanzarlos y los riesgos potenciales del proyecto). La MML incluye la identificación de requerimientos (o insumos) y costos (presupuesto) del proyecto.

3.1 EL CICLO DEL PROYECTO Y EL EML

El EML es una caja de herramientas a utilizarse a lo largo del ciclo del proyecto.

- En la fase de identificación ayuda al análisis de situación y de la relevancia de la propuesta de proyecto al tiempo que también auxilia a identificar objetivos y estrategias posibles.
- En la fase de formulación es un soporte para la preparación de un plan de proyecto con objetivos claros y resultados mensurables, con una estrategia de administración de riesgos y niveles de gestión y de responsabilidad bien definidos.
- En la fase de implementación suministra los instrumentos clave de gestión en apoyo de las labores de contratación, planeación del trabajo operativo e implementación de sistemas de monitoreo y seguimiento.
- En la fase de evaluación la MML proporciona un resumen de lo planeado (objetivos, indicadores y supuestos clave) de gran utilidad para el análisis del desempeño del proyecto y de su impacto.

3.2 ALGUNOS ASUNTOS PRÁCTICOS EN LA APLICACIÓN DEL EML

ESTE ENFOQUE DE TRABAJO NO prevé soluciones simples, pero cuando es aplicado de manera inteligente se torna en un instrumento realmente efectivo de análisis y gestión. De ninguna manera puede considerarse como un sustituto de la experiencia profesional y del buen juicio. Su utilización debe ser complementada con otras herramientas (tales como la capacidad institucional instalada, el análisis económico y financiero, manifestaciones de impacto ambiental, etcétera) y la aplicación de otras técnicas de trabajo que promuevan la participación efectiva de los participantes.

Aplicar el EML en el marco de un proceso participativo es muy relevante, en particular en el contexto de proyectos de desarrollo, en los que la apropiación de la idea del proyecto por parte de todos los agentes involucrados es un aspecto crucial de la implementación exitosa del proyecto y la sustentabilidad de sus beneficios.

Figura 3.1

ESTRUCTURA TÍPICA DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

Descripción del Proyecto	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Objetivo general			
Contribución del proyecto a las políticas o a los objetivos del programa (impacto)	Cómo es medido el Objetivo general en cantidad, calidad y tiempo	Cómo, dónde y por quién será recabada la información	
Propósito			
Beneficios directos para el (los) grupos (s) objetivo (s)	Cómo es medido el propósito en cantidad, calidad y tiempo	Cómo, dónde y por quién será recabada la información	Si el propósito es alcanzado ¿qué supuestos deben ser considerados para obtener el objetivo general?
Resultados			
Productos tangibles o servicios proporcionados por el proyecto	Cómo son medidos los resultados en cantidad, calidad y tiempo	Cómo, dónde y por quién será recabada la información	Si el resultado es alcanzado ¿qué supuestos deben ser considerados para obtener el propósito?
Actividades			
Tareas que deben emprenderse para generar los resultados deseados			Si las actividades son alcanzadas ¿qué supuestos deben ser considerados para generar los resultados?

Un efectivo trabajo en equipo también es crucial. Algunas de las fortalezas y dificultades potenciales que se asocian con el uso del EML se resumen en la Figura 3.2. Para evitar los problemas más comunes al respecto, es oportuno examinar las siguientes recomendaciones.

- Asegurar que los involucrados tengan un conocimiento común de los principios analíticos clave y de la terminología utilizada.
- Enfatizar la importancia del proceso asociado al EML tanto como los productos de la MML.

- Asegurar que el EML se utiliza como un instrumento para promover la relación de los participantes, el diálogo y el acuerdo sobre el alcance del proyecto, y no como un instrumento para imponer conceptos y prioridades “externos”.
- Impedir que la matriz se utilice como un mecanismo por medio del cual se ejerce un control externo sobre el proyecto.
- Afinar y revisar la matriz a medida que surja nueva información.

Es de suma importancia reconocer que mientras que los conceptos básicos del EML son relativamente simples, la calidad del producto depende directamente de la capacidad y experiencia de quienes están comprometidos con su aplicación.

Figure 3.2

FORTALEZAS Y PROBLEMAS COMUNES EN LA APLICACIÓN DEL MARCO LÓGICO

Elemento	Fortalezas	Problemas y dificultades comunes
Análisis de problemas y definición de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere un análisis sistemático de los problemas, incluyendo las relaciones de causas y efecto • Suministra un vínculo lógico entre medios y fines • Ubica el proyecto en un contexto amplio de desarrollo (objetivo general y propósito) • Estimula el examen de riesgos y la gestión y rendición de cuentas en pro de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar consensos en torno a los problemas prioritarios • Alcanzar consensos sobre los objetivos del proyecto • Reducir los objetivos a una simple cadena linear • Un nivel inapropiado de detalle (en exceso o pequeño)
Indicadores y fuentes de verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere un análisis de cómo medir el logro de objetivos, tanto en calidad como en cantidad • Ayuda a clarificar y especificar los objetivos • Ayuda a establecer un marco de seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar indicadores prácticos y mensurables de los objetivos de más alto nivel y para proyectos con objetivos de “proceso” y de “construcción institucional” • Establecer metas no realistas en las primeras fases del proceso de • Tomar los ‘informes del proyecto’ como la principal ‘fuente de verificación’ y no detallar de dónde proviene la información requerida, quién debe recabarla y con qué frecuencia
Formato y solicitud	<ul style="list-style-type: none"> • Vincular el análisis de los problemas con la identificación de objetivos • Enfatizar la importancia del análisis de participantes para determinar determine ‘cuáles son los problemas’ y ‘quiénes los beneficiarios’ • Presentación visual, accesible y relativamente fácil de entender 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación mecánica y en términos de un ‘llenado de formato’ exigido burocráticamente, no vinculado al análisis del problema, a la fijación de objetivos o a la selección de una estrategia • Utilizarlo como un medio de control de “arriba hacia abajo” aplicado rígidamente • Prejuicio de los miembros del equipo que no están familiarizados con los conceptos claves • Que en lugar de ayudar se convierta en un ‘fetiche’

3.3 DOS PASOS FUNDAMENTALES

ESTE MÉTODO DE TRABAJO SE compone de dos grandes pasos: el análisis y la planeación. Ambos deben emprenderse progresivamente durante las fases de identificación y formulación del ciclo del proyecto.

En la fase de análisis se pueden señalar cuatro los elementos principales:

- Análisis de los participantes, incluyendo la estimación preliminar de la capacidad institucional, el análisis de género y las necesidades de otros grupos vulnerables como los discapacitados (perfil de los principales “actores”)
- Análisis del problema (perfil de los principales problemas incluyendo las relaciones de causa y efecto)
- Análisis de objetivos (imagen de una mejor situación en el futuro)
- Análisis de estrategias (comparación de las diferentes opciones para encarar una cierta situación).

El análisis debe realizarse como un proceso de aprendizaje iterativo, más que como un simple conjunto de “medidas” lineales. Por ejemplo, mientras que el análisis de los participantes debe hacerse al principio del proceso, deber ser revisado y refinado conforme van surgiendo nuevas interrogantes y nueva información con respecto al proyecto.

Durante la fase de planeación, los resultados del análisis se traducen en un plan práctico y operacional listo para ser implementado. En esta etapa:

- Se prepara el modelo del marco lógico, que requerirá de un análisis posterior y del refinamiento de las ideas propuestas
- Se definen y calendarizan las actividades y los requerimientos de recursos
- Se prepara el presupuesto.

Una vez más, se trata de un proceso iterativo, ya que puede ser necesario repasar y revisar el alcance de las actividades del proyecto y de los resultados esperados una vez que los recursos y el presupuesto se van definiendo.

Figura 3.3 FASES DEL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO

Fase de Análisis

Análisis de participantes

Identificación y caracterización de los principales participantes potenciales e identificación de sus capacidades

Análisis de problemas

Identificación de los problemas, restricciones y oportunidades claves, de sus causas y relaciones determinantes

Análisis de objetivos

Desarrollo de soluciones de los problemas identificado e identificación de medios y relaciones

Análisis de estrategias

Identificación de diferentes estrategias para obtener soluciones y seleccionar la estrategia más apropiada

Fase de Planeación

Desarrollar la Matriz del marco Lógico

Definir la estructura del proyecto, probar su lógica interna y sus riesgos; formular indicadores mensurables de éxito

Programación de la actividad

Determinar la secuencia y la dependencia de las actividades, estimando su duración y asignando responsabilidades

Programación de recursos

En concordancia con la programación de actividades, programar necesidades de insumos y presupuesto

3.4 LA FASE DE ANÁLISIS

3.4.1 ANÁLISIS PREPARATORIO

Antes de comenzar un trabajo analítico detallado con los grupos participantes (trabajo de campo), es importante que los involucrados en la identificación y formulación del proyecto estén al tanto del contexto político, sectorial e institucional en el que va a realizar su trabajo. Los documentos clave que convendría consultar deberían incluir los estudios de estrategia de los países del Consejo Europeo [the EC's Country Strategy Papers] y los documentos relevantes de política de desarrollo de gobierno asociado, el receptor de la asistencia o cooperación, así como su estrategia para la reducción de la pobreza y los documentos de política aplicados a ese rubro.

El alcance y la profundidad del estudio preliminar dependerán primeramente de la cantidad y calidad de la información a la que se tiene acceso. En términos generales, este trabajo consiste en acceder a la información existente y entonces trabajar para asegurar que el desarrollo de la idea del proyecto tome en cuenta estos elementos del entorno político, institucional y operativo.

3.4.2 ANÁLISIS DE LOS PARTICIPANTES

a. Propósito y pasos clave

Cualquier individuo, grupo de personas, institución o empresa que tenga un interés significativo en el éxito de un proyecto o incluso en su no realización (ya sea que lo implementen, faciliten, se beneficien o se opongan a él) se define como "participantes". Una premisa básica detrás del análisis de los participantes es que diferentes grupos tienen diferentes inquietudes, capacidades e intereses y que éstos deben ser explícitamente comprendidos y reconocidos en el proceso en el que se establecen los objetivos del proyecto y se define la estrategia de operación.

Las principales preguntas que se hacen los participantes son: "¿Estamos analizando los problemas o las oportunidades de quién?" y "¿Quién se beneficiará o saldrá perjudicado -y de qué forma- de la intervención propuesta a un proyecto?". Esto es así ya que el propósito final es maximizar los beneficios sociales, económicos e institucionales del proyecto para los grupos y beneficiarios finales y minimizar sus potenciales impactos negativos (incluyendo los conflictos entre las diversas partes).

Los principales pasos involucrados en el análisis de participantes son:

1. Identificar el problema general de desarrollo o la oportunidad a la que hay que dirigirse.
2. Identificar a los distintos grupos que tienen un interés significativo en el proyecto que se plantea.
3. Investigar sus respectivos papeles, diferentes intereses, poder relativo y capacidad de participación (fortalezas y debilidades).
4. Identificar el grado de cooperación o conflicto en la relación entre los participantes.
5. Interpretar los resultados del análisis e incorporar la información relevante para el diseño del proyecto y así ayudar a asegurar que: (i) los recursos han sido focalizados apropiadamente para alcanzar los objetivos de distribución y equidad y las necesidades de los grupos prioritarios, (ii) los arreglos del manejo y la coordinación sean apropiados para promover el empoderamiento y las acciones de los participantes, (iii) los conflictos de los intereses de los partici-

pantes sean reconocidos y explícitamente tomados en cuenta para el diseño del proyecto.

En el contexto de los proyectos de desarrollo, un propósito clave del análisis de los participantes es entender y considerar las inquietudes referidas a la distribución y equidad, particularmente tomando en cuenta de forma efectiva las necesidades de los grupos vulnerables (como los pobres, mujeres y niños y los discapacitados). El análisis de género es entonces un elemento central del análisis, cuyo objetivo es ayudar a promover el acceso equitativo a los beneficios del proyecto.

b. Nota sobre la terminología

Hay una gran variedad de términos clave utilizadas para diferenciar los distintos tipos de participantes. Un sumario de la terminología usada en el contexto de la Comisión Europea se encuentra abajo:

c. Herramientas para llevar a cabo el análisis de participantes

1. Participantes: Individuos o instituciones que pueden –directa o indirectamente, positiva o negativamente– afectar o ser afectados por el proyecto o programa.

2. Beneficiarios: Aquellos que se benefician de cualquier forma de la implementación del proyecto. La distinción puede hacerse entre:

(a) Grupo (s) objetivo: El grupo o entidad que será directa y positivamente afectado por el proyecto nivel de Propuesta de Proyecto. Esto quizá incluya al personal de las organizaciones asociadas;

(b) Beneficiarios finales: Aquellos beneficiarios del proyecto en el largo plazo en el nivel de la sociedad o en el sector más grande, por ejemplo los niños, en función del incremento en el gasto de salud y educación, “en consumidores” debido a la mejora en la producción y comercialización agrícola.

3. Socios del Proyecto: Aquellos que implementan en proyectos en el país (quienes también son participantes, y quizá son “grupos objetivo”).

Son diversas las herramientas que pueden ser utilizadas para realizar este análisis. Algunas de ellas son:

1. Matriz del análisis de participantes
2. Análisis FDOA (fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas)
3. Diagramas de Venn
4. Diagramas de araña

Al usar cualquiera de estas herramientas, la calidad de la información generada será significativamente

influenciada por el proceso de recopilación de los datos. Al respecto, el uso efectivo de métodos de planeación participativa y herramientas de facilitación de grupo contribuyen a asegurar que los puntos de vista y las perspectivas de los diferentes grupos participantes sean adecuadamente representados y comprendidos.

Los ejemplos mostrados abajo, desarrollados a través de las subsecuentes etapas del EML en esta sección de pautas, están basados en un asunto referido a la contaminación del agua de río y su impacto en el ingreso y la salud.

1. Matriz del análisis de participantes – ¿qué tanto se afecta por el problema general o la oportunidad?

El tipo de información recopilada, analizada y presentada en las columnas de una matriz como ésta puede ser adaptada para cubrir las necesidades en diferentes circunstancias. Por ejemplo, pueden agregarse columnas adicionales para manejar específicamente los distintos intereses de hombres y mujeres. Asimismo, cuando se analizan los objetivos de un proyecto potencial con mayor detalle (en una etapa posterior de la planificación del proyecto), debe enfocarse mejor el analizar los costos y beneficios potenciales de alguna intervención propuesta por los diferentes grupos participantes.

2. Análisis FDOA

El análisis FDOA es utilizado para analizar fortalezas y debilidades internas de una organización y las oportunidades y amenazas externas a las que se enfrenta. Puede ser usado ya sea como una herramienta de análisis general o para considerar cómo una organización puede abordar un problema o desafío específicos.

La calidad de la información que se deriva del uso de esta herramienta depende de quién esté involucrado y cómo sea administrado el proceso –básicamente, brinda una estructura y un enfoque para la discusión.

El análisis FDOA se realiza en tres etapas principales:

a. Se generan ideas acerca de las fortalezas y debilidades internas de un grupo u organización y de las oportunidades y amenazas externas;

b. Se analiza la situación buscando formas en las que las fortalezas del grupo u organización puedan ser apoyadas para superar las debilidades identificadas, y que las oportunidades puedan ser aprovechadas para minimizar las amenazas

c. Se formula un estrategia para realizar mejoras (y subsecuentemente se desarrolla utilizando herramientas adicionales de planificación).

3. Diagramas de Venn – relación entre grupos y organizaciones participantes

Los diagramas de Venn se crearon para analizar e ilustrar la naturaleza de las relaciones entre los grupos participantes clave. El tamaño del círculo utilizado puede indicar el poder y la influencia relativa de cada grupo u organización, mientras que la separación espacial se usa para indicar la fortaleza o debilidad de las relaciones e interacciones de trabajo entre los distintos grupos y organizaciones.

Los diagramas de Venn son comúnmente utilizados como una herramienta de planeación participativa con grupos objetivo para ayudarlos a definir su concepto de estas relaciones. Los diagramas de Venn también pueden usarse para analizar y señalar conflictos potenciales entre diferentes grupos participantes.

4. Diagramas de araña –capacidad de los participantes

Los diagramas de araña pueden usarse para ayudar a analizar y proveer un sumario visual de capacidad institucional de la que se dispone. La recopilación de información relevante puede hacerse mediante el uso de una gran variedad de herramientas, incluyendo la inspección de registros administrativos y reportes gerenciales, entrevistas con el personal y la observación en el terreno de las operaciones y actividades.

d. Vinculación del análisis de participantes a los pasos subsecuentes

El análisis de participantes y del problema está estrechamente conectado y forma parte del “análisis de la situación” inicial. En efecto, deberían de ser conducidos en conjunto en lugar que de manera secuencial.

Todos los pasos subsecuentes requeridos para preparar la Matriz del Marco Lógico (MML) deberán estar relacionados al análisis de participante, de modo que se un punto continuo de referencia. El análisis es proceso iterativo que evoluciona durante las etapas del EML, así como de las decisiones informativas en todas las otras etapas, como la planeación y el diseño. Cuando la MML necesita ser revisada, el análisis de participantes también debe ser reconsiderado, ya que el panorama de las partes involucrados en el proyecto evoluciona con el tiempo. En consecuencia, el análisis de participantes no es un paso analítico aislado, sino más bien

un proceso.

CÓMO ESTABLECER UN ÁRBOL DE PROBLEMAS

La creación de un árbol de problemas podría ser ideal de considerar en un evento de participación de grupo

Requiere del uso de papel o tarjetas en las cuales escribir la lista de problemas individuales, los cuales pueden ser clasificados en relaciones de causa y efecto de una manera visual.

Paso 1: El propósito del primer paso es precipitar una lluvia de ideas de los problemas que los participantes consideren como prioritarios. Este primer paso puede ser completamente abierto (sin nociones preconcebidas como cuáles problemas/intereses deben ser prioritarios para los participantes), o más directamente, por medio de orden específico del problema y objetivo (por ejemplo mejorar la calidad del agua del río) basado en un análisis preliminar de la información existente y las consultas iniciales con los participantes.

Paso 2: Identificación del problema por medio de lluvias de ideas, seleccionando un problema específico inicial.

Paso 3: Observar los problemas relacionados con el problema inicial.

Paso 4: Empezar a establecer jerarquía de las causas y efectos:

- Problemas que son causas directa del problema inicial se puestos debajo
- Problemas que son efectos directos del problema inicial son puestos arriba

Paso 5: Todos los demás problemas son clasificados de la misma manera –la pregunta guía debe ser “¿Qué causa qué?”. Si dos o más causas combinadas producen un efecto, toman lugar en el mismo nivel dentro del diagrama.

Paso 6: Conectar con flechas los problemas con la causa-efecto –muestra claramente relaciones clave

Paso 7: Revisar el diagrama y verificar su validez y entereza. Preguntar a sí mismo/grupo ¿Los problemas más importantes han sido mencionados? Si es así, especificar los problemas e incluirlos en un lugar apropiado dentro del diagrama.

Paso 8: Copiar el diagrama en papel para mantenerlo como archivo, y distribuirlo (como sea apropiado) para ampliar comentarios/información.

3.4.3 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

El análisis del problema identifica los aspectos negativos de una situación existente y establece las relaciones de “causa y efecto” entre los aspectos identificados.

Éste análisis involucra tres grandes pasos:

1. Definición del marco y del sujeto de análisis
2. Identificación de los principales problemas a los

que se enfrentan los grupos y beneficiarios (¿Cuáles son los problemas? ¿De quién es el problema?)

3. Visualización de los problemas en forma de diagrama, llamado “árbol de problemas” o “jerarquía de problemas” para ayudar a analizar y clarificar las relaciones de causa-efecto.

El análisis busca identificar los verdaderos obstáculos a los que los participantes dan prioridad y que desean superar. Un buen análisis del problema provee entonces de un fundamento para desarrollar un conjunto de objetivos relevantes del proyecto.

Puntos importantes a considerar cuando se usa la herramienta del árbol de problemas:

- La calidad del resultado será determinada por quién está involucrado en el análisis y por las habilidades del facilitador, para ello, involucrar a representantes de las partes con un conocimiento apropiado y habilidades es crucial
- Un taller que involucre grupos de más de 25 personas que analicen los resultados y propongan nuevos pasos es un foro apropiado para el desarrollo de los árboles de problemas
- Puede ser útil realizar ejercicios de análisis del árbol de problemas por separado con diferentes grupos de participantes, para determinar las diversas perspectivas y la manera en que varían las prioridades
- El proceso es tan importante como el resultado. El ejercicio debe ser visto como una experiencia de aprendizaje para todos los involucrados, y una oportunidad de expresar diferentes puntos de vista e intereses
- El resultado del ejercicio (el árbol de problemas) debe proveer una versión a la vez sólida y simplificada de la realidad. Si es demasiado complicado, puede ser menos útil al momento de encaminarse a los siguientes pasos del análisis. Un árbol de problemas no puede (y no debe) contener o explicar las complejidades de cada relación causa-efecto identificable.

Una vez terminado, el árbol de problemas representa una imagen concisa de la situación negativa existente. En muchos sentidos, el análisis del problema es la etapa más crítica de la planeación del proyecto, debido a que dirige las prioridades de los subsecuentes análisis y toma de decisiones.

3.4.4 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

El análisis de los objetivos es un enfoque metodológico empleado para:

- Describir la situación a futuro una vez que se han resuelto los problemas identificados
- Verificar la importancia de los objetivos
- Ilustrar las relaciones entre medios y fines en forma diagramática.

Las “situaciones negativas” del árbol de problemas se convierten en soluciones, expresadas como “logros positivos”. Por ejemplo, “la calidad del agua de río se está deteriorando” se convierte en “la calidad del agua de río ha mejorado”. Estos logros positivos son de hecho objetivos y son presentados en un diagrama de objetivos que muestra la importancia de los medios/fines. Este diagrama proyecta una clara visión de la situación futura deseada.

Los principales pasos del proceso están sintetizados abajo:

Paso 1: Reformular todas las situaciones negativas del análisis del problema dentro de situaciones positivas que son:

- Deseables
- Alcanzables

Paso 2: Verificar las principales relaciones medios/fines para asegurar la validez y la integridad de la jerarquía

Paso 3: Si es necesario:

- Revisar el informe
- Añadir nuevos objetivos si parecen ser relevantes y necesarios para alcanzar el objetivo del siguiente nivel más alto
- Eliminar objetivos que no parecen ser deseables o necesarios

Una vez más, el análisis de los objetivos debe ser llevado a cabo mediante la consulta a los grupos participantes clave. La información acumulada previamente del análisis de participantes (incluyendo la contribución de carácter institucional) debe ser igualmente tomada en consideración. Esto sería útil en términos de:

- Considerar las prioridades establecidas
- Valorar qué tan realista es el cumplimiento de ciertos objetivos
- Identificar los medios adicionales que se requieren para lograr los fines deseados.

Una vez completado, el árbol de objetivos da una imagen concisa de la situación futura deseada, incluyendo los medios mediante los cuales los fines pueden ser alcanzados.

Al igual que con el árbol de problemas, el árbol de los objetivos debe dar una visión sólida y simplificada de la realidad. Éste es simplemente una herramienta para ayudar en el análisis y presentación de las ideas. Su mayor fortaleza es que mantiene el análisis de los objetivos de un proyecto potencial basado fuertemente en considerar un amplio rango de problemas prioritarios previamente identificados.

3.4.5 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

Durante el proceso del análisis de participantes, es decir, el análisis del problema y la identificación de los objetivos del proyecto potencial, los puntos de vista acerca de los méritos o dificultades posibles asociados a los problemas expuestos deberán ser discutidos de diversas maneras. Estos temas y opciones necesitan ser examinados con mayor profundidad para ayudar a determinar el enfoque adecuado del proyecto antes de emprender un trabajo de diseño más detallado.

El tipo de cuestiones que deben resolverse en esta etapa deben incluir:

- ¿Todos los problemas y objetivos deben ser abordados o sólo unos cuantos?
- ¿Cuáles son las oportunidades positivas que pueden aprovecharse (análisis FDOA)?
- ¿Cuál es la combinación de intervenciones más adecuada para llegar a los resultados deseados y promover la sustentabilidad de los beneficios alcanzables?
- ¿Cómo se soporta de la mejor manera el empoderamiento local derivado del proyecto, incluyendo el desarrollo de las habilidades de las instituciones locales?
- ¿Cuál es el capital disponible y las implicaciones de los costos recurrentes de las diferentes intervenciones posibles y cuáles pueden ser realmente afrontadas?
- ¿Cuál es la opción más efectiva en términos de los costos?
- ¿Qué estrategia tendría un impacto más positivo para cubrir las necesidades de los grupos pobres y de otros grupos vulnerables que se hayan identificado?

- ¿Cómo pueden los impactos ambientales negativos ser reducidos o evitados?

Esta etapa analítica es, en algunos aspectos, la más difícil y desafiante, ya que involucra una cantidad significativa de información para hacer un juicio complejo de la mejor estrategia de implementación a seguir. En la práctica, suelen hacerse muchos compromisos para mediar entre los diferentes intereses, las demandas políticas y las limitaciones prácticas de los participantes y de la disponibilidad de recursos.

Sin embargo, la tarea se simplifica cuando hay un conjunto de criterios acordado y consensuado con el que se puede evaluar los méritos de las diferentes opciones de intervención. Los criterios clave para la selección de la estrategia incluyen:

- Contribución esperada a los objetivos políticos clave, como la reducción de la pobreza, la cohesión social o la integración económica
- Beneficios para los grupos objetivo
- Complementariedad con otros programas o proyectos en marcha o planeados
- Implicaciones de costos de capital y operativos y habilidad local para afrontar los costos recurrentes
- Estimación de la relación entre los costos y los beneficios financieros y económicos
- Contribución al fortalecimiento de la habilidad institucional
- Viabilidad técnica
- Impacto ambiental

El uso de estos criterios puede ayudar a determinar qué puede incluirse en el enfoque del proyecto. La estrategia seleccionada será entonces utilizada para formular la primera columna del Marco Lógico, ayudando en particular a identificar el objetivo, propósito y resultados potenciales del proyecto en su conjunto.

3.5 LA ETAPA DE PLANEACIÓN

3.5.1 EL FORMATO, TERMINOLOGÍA Y PROCESO DE PREPARACIÓN DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

a. Introducción

Los resultados de los análisis de participantes, del problema, de los objetivos y de la estrategia se utilizan como la base para preparar la matriz del marco lógico (MML).

La matriz debe proporcionar un resumen del diseño del proyecto y por lo general tiene una extensión de 1 a 4 páginas. La "extensión" de la matriz dependerá de la escala y complejidad del proyecto, así como de cuántos niveles "objetivos" están incluidos en la misma.

En general, se recomienda que la matriz sólo incluya el objetivo, propósito y resultados del proyecto en su conjunto y que las actividades sugeridas sean descritas y documentadas aparte (por ejemplo, usando un calendario de actividades).

Las principales razones para hacer lo anterior son:

- Mantener la MML enfocada a los resultados, propósito y objetivos en conjunto (basados en los resultados);
- Las actividades deben ser sujetas a revisiones y cambios periódicos (un manejo responsable progresivo) y su inclusión en la matriz significa que ésta debe ser revisada más frecuentemente para mantenerla "actualizada y relevante"
- Las actividades sugeridas con frecuencia se presentan de modo separado, utilizando ya sea el formato del Diagrama de Gantt, o bien, una descripción narrativa de las actividades del texto que anexa al mismo. Sin embargo, las actividades sugeridas deben quedar claramente vinculadas a los resultados planeados por medio del uso apropiado de números de referencia (ejemplo proporcionado en la Figura 3.7).

De igual forma, se recomienda que los costos (los detalles de los gastos y el presupuesto) no sean incluidos en el formato de la matriz. Éste es un cambio con respecto a la práctica de la Comisión Europea en el pasado. Sin embargo, es cada vez más aceptado que el formato de la matriz en sí no está hecho para proporcionar el resumen de los medios y costos y que hay formas más apropiadas de presentar esta información.

Aun si se recomienda que ninguna de las actividades, medios, recursos o costos se incluyan en la matriz, la importancia del proceso, es decir, los resultados de vinculación lógica de las actividades a los recursos y costos, permanece. El punto crítico que hay que mantener presente es que la calidad del análisis es lo relevante, más que adherirse a algún formato en particular

b. Formato y terminología

La matriz básica consiste en cuatro columnas y algunas filas (normalmente tres o cuatro).

Una descripción del tipo de información proporcionada en la MML se muestra en la figura 3.4 (incluyendo actividades en este ejemplo).

Figura 3.4

INFORMACIÓN CONTENIDA EN EL MARCO LÓGICO

Descripción del proyecto	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
<p>Objetivo general:</p> <p>El impacto global de de desarrollo del proyecto, ya sea a nivel nacional o sectorial (proporciona el vínculo con el contexto de la política o los programas del sector)</p>	Mide la dimensión en que dicho impacto contribuye a lograr los objetivos, Se utiliza durante la evaluación	Fuentes de información y métodos de recolección, incluyendo quién lo hace, dónde y con qué frecuencia	
<p>Propósito:</p> <p>El resultado esperado en términos de desarrollo hacia el final del proyecto. En específico, beneficios esperados para los grupos objeto del proyecto</p>	Ayuda a responder la pregunta ¿cómo saber si el propósito se ha logrado? Debe incluir detalles apropiados de cantidad, calidad y tiempo	Fuentes de información y métodos de recolección, incluyendo quién lo hace, dónde y con qué frecuencia	Supuestos (factores externos al control de los operadores del proyecto) que pueden afectar el nexo propósito-objetivo
<p>Resultados:</p> <p>Resultados directos o tangibles (bienes y servicios) que proporciona el proyecto, y que están bajo el control del gestor del proyecto</p>	Ayuda a responder la pregunta ¿cómo saber si los resultados se han logrado? Debe incluir detalles apropiados de cantidad, calidad y tiempo	Fuentes de información y métodos de recolección, incluyendo quién lo hace, dónde y con qué frecuencia	Supuestos (factores externos al control de los operadores del proyecto) que pueden afectar el nexo resultado-propósito
<p>Actividades:</p> <p>Tareas (programa de trabajo) que deben ser realizadas para generar los resultados planeados</p>	(en ocasiones se proporciona en este casillero un resumen de recursos y medios)	(en ocasiones se proporciona en este casillero un resumen de costos y presupuesto)	Supuestos (factores externos al control de los operadores del proyecto) que pueden afectar el nexo actividad-resultado

c. Secuencia de cumplimiento

La preparación de una MML es un proceso iterativo, no sólo un conjunto lineal de pasos. Cuando nuevas partes de la matriz son trazadas, la información previamente reunida debe ser analizada y, si se requiere, revisada.

Sin embargo, hay una secuencia general para completar la matriz, que empieza con la descripción del proyecto (de arriba hacia abajo), luego con las hipótesis (de abajo hacia arriba), seguido de los indicadores y por último las fuentes de verificación (trabajo de cobertura). Esta secuencia general se ilustra en la figura 3.5.

Figura 3.5

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO – SECUENCIA GENERAL

Descripción del proyecto	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Objetivo general 1	8	9	
Propósito 2	10	11	7
Resultados 3	12	13	6
Actividades 4 (inclusión opcional)	No incluir	No incluir	5 (inclusión opcional)

3.5.2 PRIMERA COLUMNA: LA LÓGICA DE INTERVENCIÓN

a. Casualidad “si-entonces”

La primera columna de la matriz resume la lógica que se deriva de “medios-fines” del proyecto propuesto (también conocido como la “lógica de la intervención”).

Cuando la jerarquía objetiva se toma de abajo a arriba, se puede expresar en términos de:

Si los **insumos/recursos** son adecuadamente suministrados, ENTONCES las **actividades** pueden ser llevadas a cabo;
Si las **actividades** son llevadas a cabo, ENTONCES los **resultados** pueden ser producidos;
Si los **resultados** se producen, ENTONCES el **propósito** será alcanzado; y
Si el **propósito** es alcanzado, ENTONCES esto podría contribuir inminentemente al **objetivo general**.

Vista de forma contraria, podemos decir que:

Si se desea contribuir al **objetivo general**, ENTONCES se debe alcanzar el **propósito**
Si se desea alcanzar el **propósito**, ENTONCES se deben confirmar los **resultados** específicos
Si se desean confirmar los **resultados**, ENTONCES las **actividades** específicas deben ser implementadas; y
Si se desea implementar las **actividades** específicas, ENTONCES se deben aplicar los **insumos/recursos** identificados.

Esta lógica es probada y refinada por el análisis de conclusiones de la cuarta columna de la matriz) descrita en el Cuadro 3.3

b. Influencia de la dirección

El marco lógico ayuda a indicar el grado de control que los directivos del proyecto tienen sobre los diferentes niveles de los objetivos fijados. Los directivos deben tener un control directo sobre los gastos, las actividades y la entrega de resultados, y deben ser considerados confiables para manejar efectivamente estos elementos del proyecto.

Los directivos sólo pueden ejercer su influencia sobre la realización del propósito del proyecto afectando la forma de la entrega de resultados. Generalmente los directivos del proyecto no tienen influencia directa sobre la contribución que el proyecto hace al objetivo en su conjunto y sólo se puede esperar de ellos que vigilen los aspectos amplios de las acciones y preparen el ambiente para asegurar que el proyecto mantenga su relevancia.

Otra manera de aproximarse al asunto de la dirección es por medio de las condiciones necesarias y suficientes en la lógica vertical.

Estas condiciones indican que:

- Conseguir el propósito establecido es necesario pero no suficiente para alcanzar el objetivo final.
- Producir los resultados del proyecto es necesario pero puede no ser suficiente para lograr el propósito.
- Llevar a cabo las actividades del proyecto puede ser necesario y suficiente para dar resultados.
- Los gastos pueden ser necesarios y suficientes para implementar las actividades planeadas.

No obstante, al aplicar esta lógica general, debe reconocerse que las responsabilidades de la dirección en el marco de muchos proyectos de desarrollo son a menudo compartidas entre los participantes. Mientras que, de alguna forma, ésta es la esencia del enfoque de "asociación", las responsabilidades reales de la dirección debe ser lo más claras posibles y que dichas responsabilidades han de residir por lo general en las agencias de locales que las implementan.

c. Compromisos contraídos y resultados del proyecto

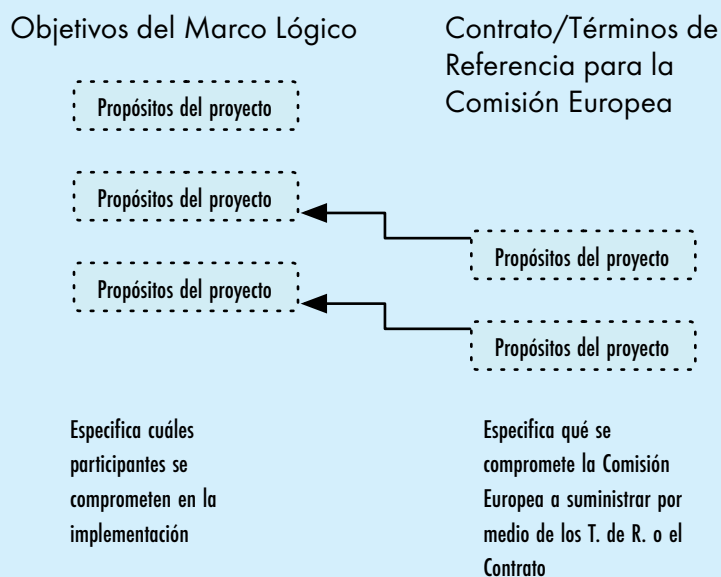
En el ámbito de la influencia de la dirección, puede ser útil distinguir entre los resultados del proyecto y los compromisos contraídos. Un resultado de proyecto (como se muestra en la MML) es generalmente el producto de las acciones y actividades de diferentes participantes (como puede ser el caso, por ejemplo, del ministerio de salud del gobierno asociado, las mesas directivas locales de salud y los servicios del personal de asesoría técnica apoyada por un donador).

En estas circunstancias, es normalmente inapropiado que la Comisión Europea mantenga compromisos de dirección y responsabilidad final del proyecto, son preferibles los resultados contratados. Éstos definen de modo específico un contratista debe entregar (y que queda bajo su control) conforme a su contribución para alcanzar los resultados del proyecto.

Este concepto se muestra en la Figura 3.6 de abajo:

Figura 3.6

RELACIÓN ENTRE RESULTADOS OBTENIDOS Y COMPROMISOS



d. Componentes del proyecto

Puede ser de utilidad acomodar un grupo de resultados cercanamente relacionados con el proyecto, actividades y resultados dentro de sus componentes, particularmente cuando estos son de alcances grandes y con alto grado de complejidad.

Los componentes pueden ser identificados con base en un conjunto de posibles criterios, incluyendo:

- Enfoque Técnico: un componente de búsqueda, un componente de formación y un componente de organización dentro de la línea de control del proyecto.
- Responsabilidades y estructuras organizacionales: componentes de extensión, búsqueda y crédito de un proyecto específico para reflejar la estructura de un área asociada de gestión gubernamental.
- Localización Geográfica: un componente para cada uno de los participantes del proyecto
- Ajuste de las actividades claves del proyecto: un componente para cada una de las principales etapas en el proyecto que pueden requerir de un estudio de factibilidad, un prueba piloto y fijación de las etapas de implementación y mantenimiento.

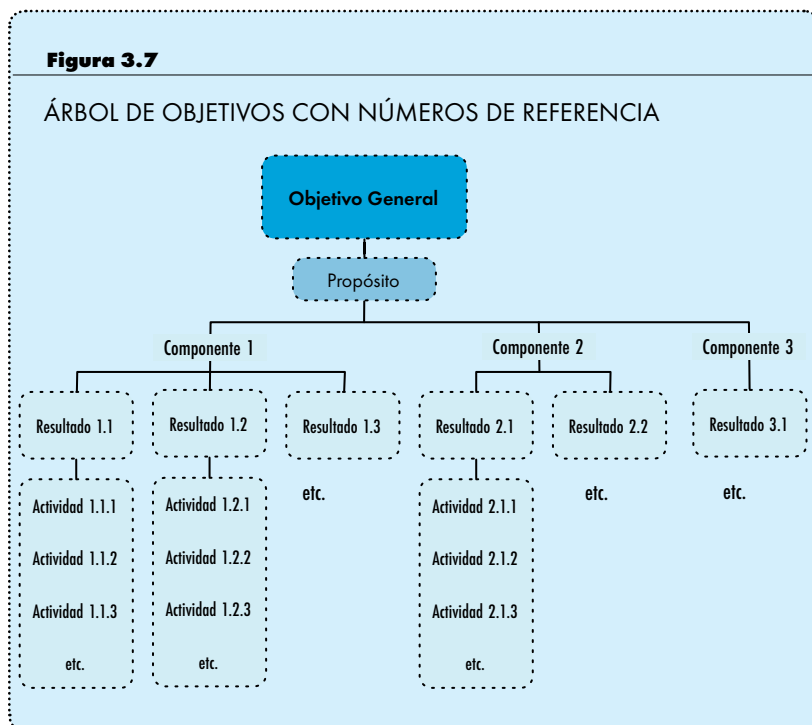
La identificación y el acuerdo sobre cuáles deberían ser los componentes útiles y apropiados en un proyecto debe hacerse en función de los objetivos y el análisis estratégico, de consultas con los principales participantes y considerando lo "que tiene sentido" acometer desde la perspectiva de la dirección del proyecto.

Para proyectos grandes en los cuales se tiene más de un componente, se considera que puede haber más de un propósito (uno por componente). Esto puede ser una manera práctica de desagregar y distribuir un número significativo de diferentes tareas para alcanzar los resultados.

e. Árboles de objetivos y números de referencia

Cuando se considera la estructura lógica de la primera columna de la MML, a menudo es más fácil presentarla en la forma de un árbol de objetivos, esto ayuda a expresarlos en términos jerárquicos y, así, determinar la importancia relativa de los componentes.

El uso de números de referencia en la MML (y en las actividades asociadas, el plan de los recursos y el presupuesto), para relacionar claramente los productos, actividades y resultados, es también un recurso extremadamente útil. Un ejemplo de numeración de referencia se muestra en la Figura 3.7



En este ejemplo de árbol de objetivos de la MML, podría ser también posible una estructuración jerárquica de objetivos, tal como un “objetivo componente”. Este producto clave es para permitir a aquellos responsables del uso de herramientas tales como LFA tener algo más de flexibilidad para adaptar los formatos a sus necesidades prácticas. Si las ideas son buenas y la lógica es válida, el número de niveles en la jerarquía de los objetivos o los formatos exactos usados podrían no estar en cualquier gran empresa.

f. Presentar un informe claro y evitar problemas lógicos que se presentan de manera común

Los reportes objetivos en la matriz deben mantenerse tan claros y concisos como sea posible. También es de utilidad estandarizar la manera en que se describe la jerarquía de los objetivos del proyecto. Un acuerdo útil para seguir en esta consideración consiste en: (i) el Objetivo Principal debe ser expresado como “Para contribuir a...”, (ii) el Propósito ser expresado en términos de beneficios al grupo de objetivos “incrementó o mejoró de...”, (iii) los Resultados ser expresados en términos de medidas tangibles “entregado, producido, realizado, conducido etc., y (iv) las Actividades ser presentadas al principio de la oración como un verbo activo, tal como “Preparar, designar, construir, buscar” Un ejemplo es mostrado en el Cuadro 3.1.

Cuadro 3.1**REDACCIÓN DE INFORMES DE OBJETIVOS**

Jerarquía del objetivo	Ejemplo de cómo redactar informes
Objetivo general	Contribuir a mejorar la salud de la familia (en particular de los menores de 5 años) y el estado del eco-sistema de la rivera local
Resultados	1.1 Reducir el volumen de agua contaminada que descargan hogares y fábricas directamente en el río local 1.2 Instauración y aplicación efectiva de estándares de tratamiento de agua contaminada
Actividades	1.1.1. Conducir líneas básicas de estudio de los hogares y las fábricas 1.1.2. Completar especificaciones de ingeniería para expandir red de alcantarillado 1.1.3. Preparar documentos de licitaciones, licitación y selección del contrato 1.1.4. Identificar los incentivos apropiados para que las fábricas usen tecnologías limpias 1.1.5. Preparar y entregar información pública y programa de concientización 1.1.6. etc.

Un problema común en la formulación de informes objetivos es que se presenta como un re-informe de la suma de los resultados, en lugar de un logro de nivel más alto. Por ejemplo:

MALA PRÁCTICA	BUENA PRÁCTICA
El propósito es la suma de los resultados: "El tratamiento del agua esta mejorando e igualando las reducciones de las descargas directas dentro del río"	El propósito es la consecuencia de los resultados: "Mejoramiento de la calidad del agua del río"
Resultados: 1.1 Las descargas directas de desperdicios dentro del agua se redujeron 1.2 Los estándares del tratamiento de desperdicios en el agua mejoraron y se reforzaron 1.3 La conciencia pública sobre las responsabilidades del manejo ambiental mejoraron	

3.5.3 CUARTA COLUMNA: SUPUESTOS

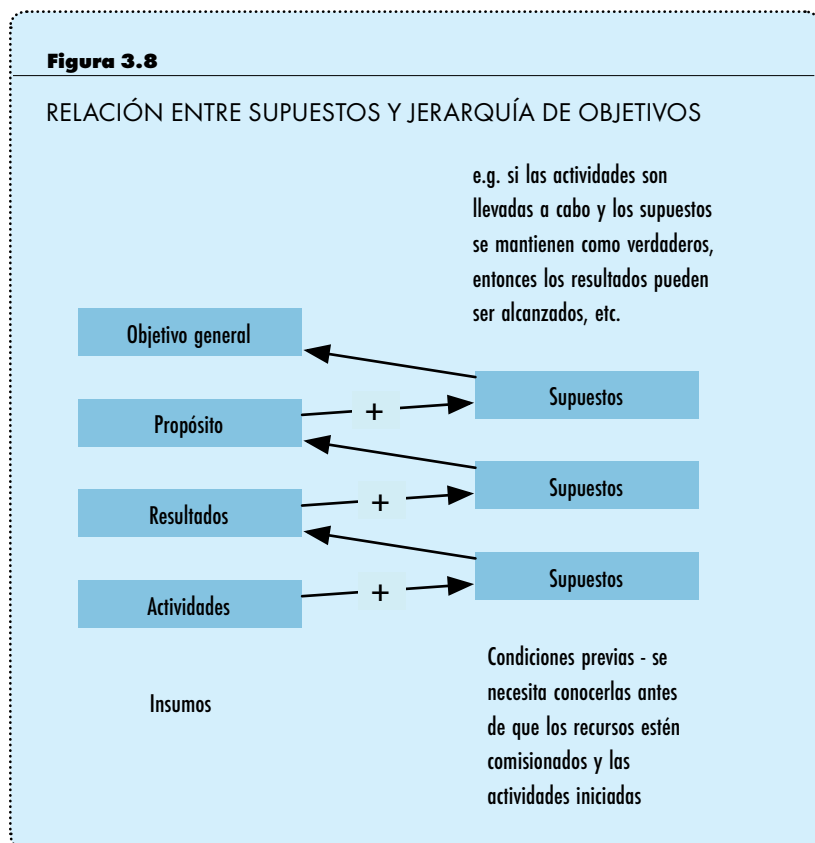
Los supuestos son factores externos que tienen influencia potencial (o incluso determinante) en el éxito de un proyecto, pero que están fuera del control directo de los directores del proyecto. Ellos deben de preguntarse: ¿Qué factores externos podrían influir en la implementación del proyecto, en sus beneficios y su sustentabilidad de largo plazo?

Los supuestos son parte de la lógica vertical de la MML y se consideran del modo siguiente:

- Una vez que la actividades han sido emprendidas, y si los supuestos se mantienen, los resultados podrán ser alcanzados

- Una vez que los resultados y los supuestos a este nivel han sido cumplidos, el propósito del proyecto será satisfecho
- Una vez que el propósito ha sido alcanzado y los supuestos a este nivel se cumplen, los objetivos principales serán alcanzados asegurándonos que se derivarán del proyecto.

Esta relación se ilustra en la Figura 3.8.



a. ¿Cómo se identifican los supuestos?

Los supuestos usualmente son identificados progresivamente durante la fase de análisis. Así se pueden encontrar un gran número de problemas (por ejemplo: asuntos políticos, institucionales, técnicos, sociales y económicos) que tendrán influencia sobre el "ambiente" en el que se realiza el proyecto, pero sobre todo en aquellas dimensiones sobre las que proyecto no tiene control directo. En la selección de una estrategia, usualmente se enfrentan también algunos problemas que han sido identificados durante el análisis y la fijación de los objetivos que no están directamente relacionados con la estrategia de implementación, pero que podrían tener un impacto potencial en el éxito del proyecto.

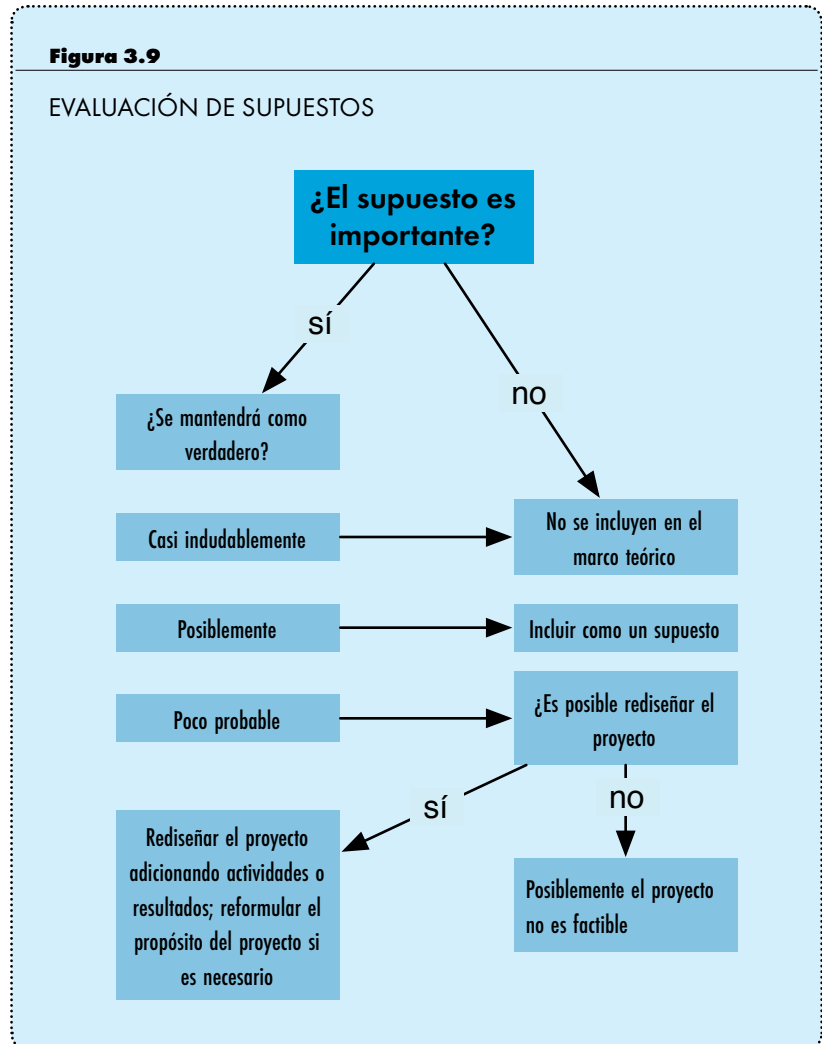
Algunos supuestos adicionales podrían también ser identificados al promover los acuerdos entre los participantes, tal y como ocurre con la jerarquía de los objetivos que es discutida y progresivamente analizada en más detalle (i.e. durante el análisis de la factibilidad técnica, costo-beneficio, evaluación del impacto ambiental, etc.)

b. ¿Qué hacemos con los supuestos iniciales?

La probabilidad de que los supuestos adoptados sean verdaderos debe ser considerada para ayudar a alcanzar la "factibilidad" del proyecto (y su éxito). No hay un conjunto de fórmulas para hacer esta labor, y algún grado de sub-

jetividad esta siempre involucrado.

Una manera útil de valorar la importancia de los Supuestos durante el diseño es la de elaborar un mapa de flujo como en el Figura 3.9



Una vez que el supuesto ha sido analizado y probado, y asumimos que el proyecto es todavía factible, los supuestos que solamente debemos mantener como verdaderos son los de la MML, pero se tiene que ser cuidadoso para supervisarlos durante la implementación del proyecto. Podrían, así, convertirse en parte del plan de la dirección de supervisión o riesgo del proyecto.

Un ejemplo de supuesto que deberían ser incluidos en la matriz de LML se muestra en la Figura 3.10.

3.5.4 SEGUNDA Y TERCER COLUMNA: INDICADORES Y FUENTE DE VERIFICACIÓN

Una vez que se tiene el bosquejo de la descripción y los supuestos del proyecto (columnas 1 y 4 de la matriz), el siguiente paso es identificar los indicadores que podrían usarse para medir y reportar el alcance de los objetivos (columna 2) y la información de las fuentes (columna 3). Una vez que se cruza la matriz cuando se analizan los indicadores y la forma de verificación se hace referencia a una "lógica horizontal".

a. Indicadores

Los Indicadores Objetivamente Comprobables describen los objetivos del proyecto en términos de su medición operacional (cuantitativo, cualitativo, tiempo). Especificar los indicadores objetivamente comprobables ayuda a verificar la factibilidad de los objetivos y contribuyen a la supervisión del proyecto y el sistema de evaluación. Éstos son formulados como respuesta a la pregunta: “¿Cómo podríamos saber si lo que ha sido planeado actualmente está sucediendo o sucedió? ¿Cómo verificamos el éxito?”

Los indicadores objetivamente comprobables deben poder medirse de manera consistente y a un costo aceptable.

Un buen Indicador Objetivamente Comprobable también debe ser inteligente, en un sentido de congruencia y por lo tanto:

- Específico al objetivo
- Sujeto de medición (de cualquier forma cuantitativamente o cualitativamente)
- Disponible a un costo aceptable
- Relevante para las necesidades de información de los directores
- Con límite de tiempo, de esta manera sabemos cuando esperar que los objetivos sean alcanzados

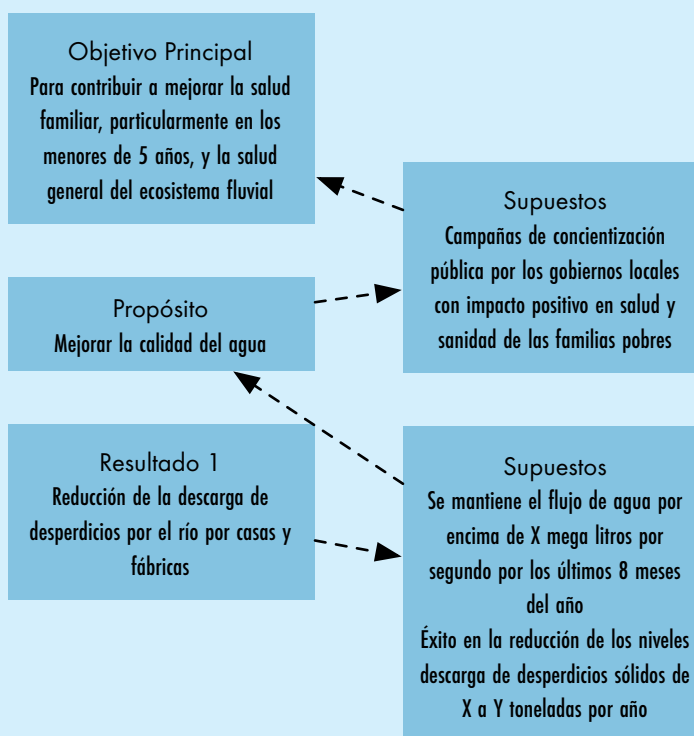
Además, los indicadores deben ser independientes unos de los otros, cada uno relacionado sólo a un objetivo en términos de la intervención lógica, es decir, para cualquier objetivo principal, el proyecto propone un resultado. Por ejemplo, indicadores del nivel de un resultado no deben resumir lo que ha pasado en nivel de actividad pero deben describir la consecuencia cuantificable de las actividades de implementación.

A menudo es necesario establecer más de un indicador para cada objetivo declarado. De tal manera, un indicador podría proveer de buena información cuantitativa, la cual necesita ser complementada por otros indicadores enfocados a cuestiones de índole cualitativa (tal es el caso de las opiniones de los grupos objetivo). Al mismo tiempo, se debe evitar la trampa de fijar demasiados indicadores. Los principios que sirven de guías deben recolectar la mínima cantidad de información requerida para ayudar a los directores y evaluadores del proyecto a determinar si los objetivos han sido alcanzados o no.

El significado de indicador objetivamente verificable es que la información recolectada debe ser la misma aun si proviene de actores distintos (no está abierto a las opiniones subjetivas de una persona). Esto es más fácil de hacer para medidas cuantitativas que para aquellas que buscan un cambio en la dimensión cualitativa.

Figura 3.10

EJEMPLO DE SUPUESTOS

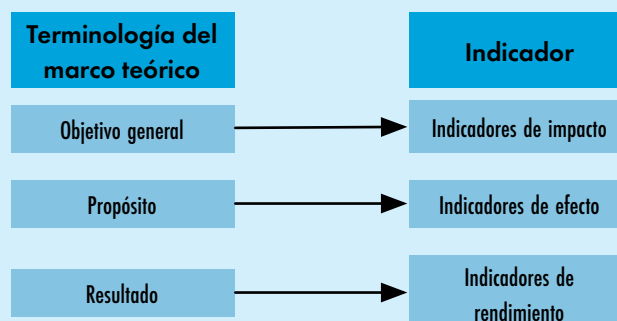


Los Indicadores Objetivamente Comprobables deben definirse durante la etapa de formulación (y algunas veces de manera preliminar durante la identificación), pero a menudo necesitan ser especificados en detalle durante la implementación, cuando prácticamente las necesidades de información de los directores y su recolección se hacen más evidentes.

La Figura 3.11 clarifica de manera simple la relación entre los niveles de jerarquía de los objetivos y la terminología utilizada en la Guía de la Comisión Europea para el uso de indicadores en el alcance del desempeño de los países en Diciembre del 2002.

Figura 3.11

EJEMPLO DE LA RELACIÓN ENTRE EL MARCO TEÓRICO E INDICADORES



b. Fuente de verificación

La fuente de verificación debe ser considerada y especificada al mismo tiempo que la formulación de los indicadores. Esto ayudará a probar si los indicadores pueden ser medidos de manera real en un marco razonable de tiempo, dinero y esfuerzo. La fuente de verificación debe especificar:

Cómo la información debe ser recolectada (de archivos administrativos, estudios especiales, muestreo, observación, etc.) y si la fuente de los documentos está disponible (reportes de progreso, cuentas del proyecto, estadísticas oficiales, certificados de término organizacional, etc.)

Quién debe de recolectar o proveer la información (trabajadores de campo, equipos de investigación, la oficina de salud del distrito, el equipo de dirección del proyecto)

Cuándo y con qué regularidad debe ser proveída

Para reforzar los objetivos institucionales se debe evitar la creación de sistemas de información paralela, y minimizar los costos adicionales. El primer punto debe ser tomado en cuenta si la información requerida puede ser recabada mediante sistemas ya existentes, o al menos por medio de mejoras de los sistemas existentes. A nivel local – organizaciones civiles, agencias de gobiernos locales y otras agencias de servicio son las que probablemente mantengan archivos que puedan proveer de información relevante para los ejecutores del proyecto. El punto central es trabajar sobre sistemas y fuentes existentes (cuando es posible y apropiado) y después establecer nuevas fuentes..

A menudo hay una relación directa entre la complejidad de las fuentes de verificación (para facilitar la recolección y análisis de los datos) y su costo. Si se encuentra que un indicador objetivamente comprobable es muy costoso o complicado de recolectar, debe ser reemplazado por un más sencillo, más barato y a menudo indirecto (aproximado).

Una pregunta clave que se debe hacer cuando se especifican los indicadores y las fuentes de verificación es: ¿Quiénes van a usar la información? Ya que los proyectos deben ser apropiados por los participantes locales y los socios que implementan, las necesidades de información deben ser de importancia primaria. Los indicadores no deben reflejar solamente lo que al donador de la cooperación le gustaría saber, sino también lo que los directores locales necesitan. La mejor manera de determinar esto es entender cómo opera el trabajo de los sistemas locales de información, y asegurarse de que los participantes locales están a la cabeza en la definición de los indicadores objetivamente verificables y de las fuentes de verificación.

c. Indicadores y fuentes de verificación en el nivel de Objetivo principal del proyecto

Los objetivos principales del proyecto deben estar relacionados con la intervención específica en el marco político o contexto, e indicar el desarrollo de los objetivos con los cuales contribuye el proyecto en el largo plazo. Esto generalmente no es responsabilidad del proyecto, aunque es útil para los planeadores del proyecto para determinar qué indicadores están siendo usados y cómo es que esta información ha sido recolectada (fuentes de verificación). Esto puede ayudar a los directores del proyecto a entender el contexto de la política en el cual están trabajando y mantenerlos enfocados en una visión a largo plazo.

Desde la perspectiva de los directores del proyecto, los resultados y los indicadores propuestos, así como las fuentes de verificación son los de mayor importancia.

Un ejemplo de posibles indicadores y fuentes de verificación para la "Propuesta" del proyecto de reducción de la contaminación en el río se muestra en la Cuadro 3.2.

Cuadro 3.2

EJEMPLO DE INDICADORES Y FUENTES DE VERIFICACIÓN

Descripción del proyecto	Indicador	Fuente de verificación
<p>Propósito: Mejorar la calidad del agua del río</p>	<p>El indicador: Concentración de metales pesados (Pb, Cd, Hg) y de las aguas negras intratables</p> <p>La cantidad: Es reducida en 25% comparado con niveles de 2003</p> <p>La calidad: Y se reúnen los estándares de control nacionales establecidos de salud / contaminación</p> <p>El tiempo: A finales de 2006</p>	<p>Los exámenes semanales de la calidad del agua, conjuntamente conducidos por la Agencia de Protección Ambiental y las Autoridades del río, y los reportes mensuales del Ministerio del Gobierno Local del Medioambiente (dirigido por el Comité directivo del Proyecto)</p>

3.5.5 PARA COMPLETAR EL BOSQUEJO DE LA MML

Mientras que la MML es presentada (por razones de simplicidad) como una serie de "pasos", en la práctica es un proceso iterativo, con herramientas de análisis revisadas y aplicadas cada vez que nueva información sale a la luz. La lista de actividades, recursos y análisis de costos no puede ser detallada hasta que los objetivos, supuestos e indicadores/fuentes de verificación hayan sido consideradas; no obstante, debe trabajarse de manera preliminar sobre las actividades, los recursos y costos al tiempo que se analizan el propósito y los resultados del proyecto. Si no, hay el riesgo de que la estructura general de los objetivos pueda ser determinada repentinamente irrealizable debido a consideraciones prácticas sobre limitación de costos/recursos.

Un ejemplo de cómo deben verse los elementos claves del bosquejo de la MML (en esta etapa de preparación) para el hipotético Proyecto de Reducción de la Contaminación del agua se muestra en el Cuadro 3.3.

Como se hizo ver, la MML puede o no incluir actividades indicativas para cada resultado. Sin embargo, cualquiera que sea la elección, todavía hay necesidad de pensar cómo deben ser las actividades clave, pues de otra manera la factibilidad del plan puede no ser alcanzada, particularmente con respecto al tiempo, implicación de recursos y costos. La consecuencia por lo tanto es que no importa si las actividades son o no consideradas, sino simplemente dónde y cuándo son documentadas.

Cuadro 3.3

EJEMPLO DE ELEMENTOS CLAVE EN EL DISEÑO DE OBJETIVOS DEL MARCO LÓGICO

Descripción del proyecto	Indicadores	Principios de Verificación	Supuestos
Objetivo principal Contribuir a la mejora de la salud de las familias, particularmente en los menores de 5 años, y mejorar la salud general del ecosistema del río	Reducción de 50% para 2008 de la incidencia de enfermedades malignas del agua, infecciones en la piel y desordenes en la sangre causados por metales pesados, reducción de 50% para 2008, especialmente en las familias de bajos recursos que viven a orillas del río	Archivos de hospitales y clínicas municipales, incluyendo archivos de maternidad e infantiles recolectados por equipos móviles MCH. Resumen de resultados en un Reporte Anual de Medioambiente	
Propósito Mejorar la calidad del agua del río	Concentración de componentes de metales pesados (Pb, Cd, Hg) y de aguas negras; reducción de 25% (comparado con niveles de 2003) y establecimiento de estándares de control nacional de salud / contaminación a finales de 2007	Examen semanal de la calidad del agua, conducido conjuntamente por la Agencia de Protección al Medioambiente y autoridades del Río, y reporte mensual del Ministerio de Gobierno Local para el Medioambiente (dirigido por el Comité directivo del Proyecto)	Campaña pública de concientización dirigida por el Gobierno Local con impacto positivo en la sanidad de las familias y prácticas de higiene Cooperativas de pesca como limitantes efectivas en la explotación de pescado en áreas de reserva
Resultado 1 Reducción del volumen de descarga directa de desperdicios en el río por casas y fábricas	El 70% de los desperdicios producidos por fábricas y el 80% de desperdicios producidos por los hogares son tratados en plantas en 2006	Examen de la muestra anual de hogares y fábricas dirigido por las municipalidades entre 2003 y 2006	Mantenimiento del flujo del río en X mega litros por segundo por al menos 8 meses al año La calidad del agua río arriba se mantiene estable
Resultado 2 Establecimiento de estándares de tratamiento de desperdicios y mejoramiento efectivo	4 plantas de tratamiento de desperdicios reúnen los estándares de calidad (incluyendo metales pesados y aguas negras) en 2005	Auditoria de EPA (usando estándares revisados y mejora de métodos de auditoria), dirigido trimestralmente y reportado por El Comité directivo del Proyecto	La EPA tiene éxito en la reducción de niveles descarga de desperdicios sólidos por fábricas de X a X toneladas por año

etc.

3.6 CALENDARIO DE ACTIVIDADES, RECURSOS Y COSTOS

3.6.1 UN VISTAZO

Un calendario de actividades es un formato para la presentación analítica y gráfica de las actividades del proyecto. Ayuda a identificar su secuencia lógica, duración esperada y cualquier dependencia que exista entre las actividades; también ayuda a tener una base para una distribución adecuada de las responsabilidades de dirección. La calendarización de actividades permite una mejor especificación de recursos y costos.

Los calendarios de actividades y recursos necesitan ser redactados durante el estudio de factibilidad. Sin esta información la factibilidad no puede ser alcanzada adecuadamente, particularmente en términos del análisis de costo-beneficio.

El nivel de detalle requerido dependerá de la naturaleza y de la escala del proyecto, de su lugar en el ciclo del proyecto y de las modalidades de implementación esperadas. Durante la etapa de planeación, la especificación de actividades debe ser indicativa; es inapropiado tratar y especificar a detalle, particularmente cuando la implementación del proyecto no comenzará hasta uno o más años después del trabajo de diseño (debido al tiempo que toma aprobar el financiamiento, concluir un acuerdo de financiamiento y, como requerimiento, acordar los resultados).

El calendario de actividades debe estar claramente relacionada con la entrega de los resultados obtenidos del proyecto (como se especifica en la MML), así como con calendarización de recursos y presupuestos.

3.6.2 LISTA DE VERIFICACIÓN PARA PREPARAR UN CALENDARIO DE ACTIVIDADES

Una vez que la MML ha sido completada, es posible hacer una identificación de las actividades (lo cual puede o no ser incluido en la matriz) para favorecer el análisis de las cuestiones de tiempo, dependencia y responsabilidades utilizadas en el formato de calendario de las actividades.

El formato puede ser adaptado para adecuarlo con la expectativa de duración del proyecto en cuestión y el nivel de detalle que es útil y práctico proveer. Las actividades del primer año pueden ser especificadas con más detalles (i.e. mostrando el comienzo indicado y el término de las actividades dentro de una semana o mes del tiempo esperado) mientras que la lista de los años subsecuentes debe ser más indicativa (dentro de un mes o un trimestre). Estas son estimaciones preliminares que subsecuentemente serán revisadas por el director del proyecto una vez que empiece la implementación (en el reporte inicial), y después deben ser continuamente revisadas durante la implementación a la luz del desempeño real de la implementación.

Una aproximación a la preparación paso a paso del calendario de actividades puede ser la siguiente:

Paso 1 Lista de actividades principales

Las actividades principales identificadas a través del análisis del MML están resumidas en lo que el proyecto debe realizar para entregar los resultados del proyecto. Esto puede utilizarse como base para la preparación del calendario de actividades, que ayuda a especificar la secuencia y la duración de las actividades principales.

Paso 2 Actividades de receso dentro de temas manejables

Este paso podría no ser apropiado hasta que el financiamiento esté aprobado y la fase de implementación haya empezado.

El propósito de dividir las actividades en subactividades o tareas es hacerlas suficientemente simples para organizarse y administrarse de modo más fácil. La técnica consiste en dividir una actividad en sus componentes por subactividades y, luego, tomar cada una de éstas y dividir las en componentes por tareas. Cada tarea puede, entonces, ser asignada a un individuo y se convierte en su meta de corto plazo.

Lo principal es conseguir un nivel de detalle correcto. El error más común es dividir las actividades en demasiados detalles. La división debe detenerse tan pronto como el planeador tenga suficiente para estimar el tiempo y los recursos requeridos y la persona responsable de llevarlos a cabo tenga a su vez instrucciones suficientes de lo que se tiene que hacer. Esto es cuando ha comenzado la planeación individual de los temas del proyecto de implementación.

Paso 3 Clarificación de secuencias y relaciones de dependencias

Una vez que las actividades han sido suficientemente detalladas, deben ser relacionadas con cada una de las otras para determinar su:

Secuencia: ¿en qué orden deben relacionarse las actividades?

Relación de dependencia: ¿La actividad depende del comienzo o de la finalización de cualquier otra actividad?

Esto puede describirse de mejor manera con un ejemplo. La construcción de una casa consiste en un número de actividades separadas pero interrelacionadas: excavación y colocación de cimientos; construcción de paredes; instalación de puertas y ventanas; construcción del techo; instalación de la plomería. La secuencia dictada de la excavación de los cimientos después se convierte en la construcción de paredes; las relaciones de dependencia implican que no se puede empezar la instalación de las puertas y las ventanas hasta que las paredes hayan sido levantadas a cierta altura, o que no se puede terminar de cubrir las paredes hasta que la plomería haya sido totalmente instalada. Las relaciones de dependencia también pueden ocurrir entre actividades que no están relacionadas pero que serán llevadas a cabo por la misma persona (la

persona puede no estar disponible para completar más de tema al mismo tiempo).

Paso 4 Estimación del comienzo, duración y terminación de las actividades

Las especificaciones de tiempo implican hacer una estimación realista de la duración de cada tarea que deben transformarse luego en un calendario de actividades con fechas de comienzo y término. Sin embargo, a menudo no es posible estimar el tiempo con certeza. Para asegurarse de que las estimaciones sean realistas, se debe de consultar a quienes tengan conocimientos técnicos o la experiencia necesaria.

El problema más común en la preparación del calendario de actividades es subestimar el tiempo requerido. Esto puede suceder por un número de razones:

Omisión de las actividades esenciales y temas

Omisión en asignación suficiente de actividades interdependientes

Fallos en la asignación de recursos (enlistados por la misma persona o parte del equipo que hace dos o más cosas a la vez)

El deseo de impresionar con promesas de resultados rápidos

Paso 5 Calendario resumen de las actividades más importantes

Habiendo especificado el itinerario temporal de las tareas individuales de las Actividades principales, es de utilidad proporcionar un resumen de lo más importante del comienzo, duración y obtención de las Actividades principales en sí.

Paso 6 Definir los acontecimientos importantes

Los acontecimientos importantes pueden proveer una base por medio de la cual la implementación del proyecto pueda ser supervisada y dirigida. Hay eventos clave que suministran una medida del progreso del proyecto. Los acontecimientos importantes más simples son la estimación de fechas de terminación de cada actividad (por ejemplo: "las necesidades de capacitación se completaron en enero de 2010").

Paso 7 Definir perfiles de especialidad

Cuando las tareas son conocidas es posible especificar el perfil de especialidades requeridas. Con frecuencia se conoce el tipo de especialidades dis-

ponibles, pero este paso es una Buena oportunidad para verificar si el plan de acción es factibles dado la disponibilidad de recursos humanos.

Paso 8 Distribución de tareas entre el equipo

Esto es mucho más que sólo decir quién hace qué. La distribución de tareas conlleva la responsabilidad de lograr las metas del proyecto. En otras palabras, esto significa definir la contribución de cada miembro del equipo. Cuando se delegan temas a los miembros del equipo es importante asegurarse de que todos entienden qué es lo que se requiere de ellos. En caso contrario, el nivel de detalle con el que cada tarea relevante es especificada quizá no se incrementa.

3.6.3 PREPARACIÓN DE CALENDARIOS DE RECURSOS Y COSTOS

La estimación de costos debe basarse en una cuidadosa y profunda preparación del presupuesto. Dicha estimación tendrá una influencia significativa tanto en las decisiones de inversión como en la implementación del proyecto. Nuevamente, la lista de actividades debe ser copiada dentro de una lista pro forma de recursos. Cada actividad debe ser usada como verificación para estar seguro de que todos los recursos/insumos necesarios para la actividad son proveídos. No se debe olvidar la preparación del presupuesto de las actividades de la dirección en esta etapa. Una vez que las actividades forman parte del calendario, los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades deben ser especificados. Así como será necesario agregar o resumir la información de costos, los recursos deben ser asignados en concordancia con la categorización de costos.

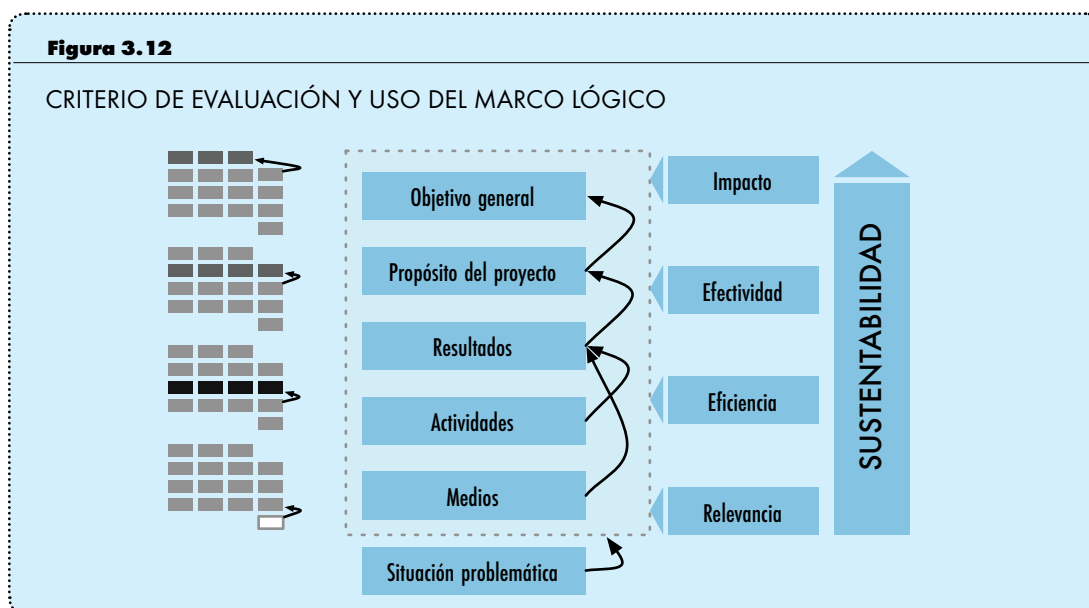
Es posible calendarizar los costos para el periodo de planeación usando una fórmula simple para multiplicar la cantidad anual por los costos unitarios. Una vez que los costos totales han sido calculados, es importante recordar que la agencia de implementación deberá cubrir cualquier costo recurrente para mantener la provisión de los servicios más allá de la vida del proyecto. Los costos recurrentes pueden ser cubiertos (total o parcialmente) mediante el incremento de los ingresos que han sido generados por las actividades del proyecto. Si este es o no el caso, es importante que las implicaciones resultantes de los costos recurrentes del proyecto sean especificadas de manera clara de modo que el impacto futuro en el presupuesto de las agencias de implementación pueda ser determinado.

3.7 USO DEL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO DURANTE LA FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y AUDITORIA

Un breve resumen de cómo el enfoque del marco lógico (particularmente la matriz y los calendarios de actividades y recursos) pueden ser usados durante la formulación, implementación y evaluación del proyecto, se muestra a continuación:

Fase del ciclo del Proyecto	Uso del marco lógico
Formulación	La matriz del marco lógico provee un resumen de los elementos claves del proyecto en un formato estándar, y es de ayuda para los responsables de evaluar el alcance y la lógica o la inversión propuesta.
	Las herramientas que conforman el enfoque del marco lógico pueden ser aplicadas para descomponer la propuesta del proyecto y así probar su relevancia y su probable factibilidad.
	Los objetivos específicos del marco lógico, combinados con los calendarios de actividades, recursos y costos, proveen información para apoyar el análisis de costo-beneficio.
Implementación	Los calendarios de costos permiten considerar las implicaciones del flujo de efectivo (incluyendo las contribuciones de los diferentes participantes), y determinar del alcance de los acuerdos de financiamiento.
	Los objetivos del marco lógico proveen una base para preparar los contratos –estableciendo de modo claro los objetivos anticipados y el nivel de responsabilidad y rendición de cuentas de los directores del proyecto y otros participantes.
	La matriz del marco lógico y los calendarios asociados proveen la base para una más detallada formulación de los planes operativos de trabajo.
Evaluación y auditoria	Los indicadores y medios de verificación proveen el marco para un detallado Plan de Monitoreo y Evaluación que debe ser diseñado y aplicado por los directores del proyecto.
	Los supuestos proveen la base para un plan operativo de gestión de riesgos.
	Los resultados, indicadores y medios de verificación (más las actividades, recursos y costos) proveen un marco para la preparación de informes del progreso del proyecto (para comparar lo que fue planeado con lo que ha sido alcanzado).
Evaluación y auditoria	Los objetivos del marco lógico proveen de un marco para la evaluación, puesto que especifican de modo claro lo que debe ser cumplido (resultados y propósitos), como es que esas metas han de ser verificadas (indicadores de medios de verificación) y cuáles fueron los principales supuestos.
	La matriz provee la estructura para preparar los términos de referencia de los estudios de evaluación y las auditorias de desempeño.

La relación entre los niveles de la jerarquía de los objetivos del marco lógico y los criterios claves de evaluación se pueden resumir así:



3.8 UNA NOTA SOBRE EL ENTRELAZAMIENTO O MARCO DE OBJETIVOS PREDETERMINADOS

El concepto de entrelazamiento o marco de objetivos predeterminados puede ser útil para mostrar los vínculos entre los objetivos de una política, un programa sectorial y un proyecto específico.

Esto se ilustra en el Cuadro 3.4, usando un ejemplo de la del Consejo de Investigación Nacional de Agricultura:

Cuadro 3.4		
OBJETIVOS PREDETERMINADOS (POLÍTICA, PROGRAMA Y PROYECTO)		
Política (Consejo de Investigación Nacional de Agricultura)	Programa (Centros de investigación)	Proyecto (Equipos de Investigación)
Objetivo general: Contribuir al mejoramiento del nivel de vida de las familias agrícolas		
Propósito: Incrementar la producción, la productividad y los ingresos de las familias agrícolas.	Objetivo general: Contribuir al incremento de la producción, la productividad y los ingresos de las familias agrícolas.	
Resultado: Uso de tecnologías agrícolas mejoradas entre los granjeros objetivo	Propósito: Incrementar el uso de tecnología mejorada por los granjeros (por ejemplo en el cultivo de arroz)	Objetivo general: Contribuir al mayor uso de tecnologías mejoradas recomendadas
	Resultado: Recomendaciones para granjeros objetivo	Propósito: Recomendaciones para mejorar las tecnologías apropiadas para los granjeros objetivo
		Resultados posibles: 1. Identificación de tecnologías basada en las prioridades de los granjeros 2. Generación y adaptación de tecnología 3. Verificación de tecnologías en los campos de los granjeros

ANEXO

Las distintas agencias de cooperación internacional denominan en ocasiones con otros términos los elementos constitutivos de la matriz del Marco Lógico. El cuadro siguiente establece la equivalencia entre dichos elementos en el caso de algunas de las más importantes agencias de cooperación. Debe subrayarse que estas diferencias remiten a un asunto meramente terminológico que no afecta el contenido de los conceptos.

Cuadro 3.5

EQUIVALENCIAS TERMINOLÓGICAS DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

BID	Unión Europea	GTZ	NORAD	AECI	JICA	UNESCO
Resumen narrativo de objetivos	Lógica de la intervención	Resumen descriptivo	XXXXX	Lógica de la intervención	Resumen narrativo	Jerarquía de los elementos del proyecto
Indicadores verificables objetivamente	Indicadores verificables objetivamente	Indicadores verificables objetivamente	Indicadores	Indicadores objetivamente verificables	Indicadores objetivamente verificables	Criterios de éxito
Medios de Verificación	Medios de Verificación	Fuentes de verificación	XXXXX	Fuentes de verificación	Fuentes de verificación	Fuentes de verificación
Supuestos	Hipótesis	Supuestos	Factores externos	Hipótesis	Hipótesis o supuestos	Factores externos
XXXXX	Condiciones previas	XXXXX	XXXXX	Condiciones previas	Condiciones previas	XXXXX
Fin	Objetivo general	Objetivo superior	Objetivo global	Objetivo general	Objetivo	Objetivo de desarrollo
Propósito	Objetivo específico	Objetivo del proyecto	Objetivo específico	Objetivo específico	Objetivo específico	Objetivo inmediato
Componentes	Resultados	Resultados y productos	Resultados	Resultados	Resultados	Producto
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
Presupuesto	Medios y costos	Insumos	Insumos	Recursos y costos	Insumos y costos	Insumos

4

MANUAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
Y POLÍTICAS LOCALES DE COMBATE A LA POBREZA

Supervisión, revisión y reporte

CAPITULO 4.

SUPERVISIÓN, REVISIÓN Y REPORTE

4.1 INTRODUCCIÓN

4.1.1 PROPÓSITO

La supervisión, la revisión y la divulgación son responsabilidad de la célula gerencial, que involucran la recolección, el análisis, la comunicación y el uso de información sobre el progreso físico y financiero del proyecto y del logro de los resultados. La supervisión, revisión y el soporte en la divulgación, permite entre otras cosas:

Identificación de éxitos y problemas durante la implementación del proyecto.

Toma de decisiones informadas y oportunas por los encargados del proyecto para su implementación.

Responsabilidad por los recursos usados y los resultados alcanzados

Tomar conciencia del impacto y la participación; y

Evaluación de los logros y auditoria de las actividades y finanzas

4.1.2 Definiciones

Supervisión

La supervisión implica la recolección, el análisis, la comunicación y el uso de la información del proyecto en progreso. Los sistemas y los procedimientos de supervisión deben proporcionar mecanismos por los cuales la información relevante se proporcione a la gente adecuada en el tiempo correcto para ayudar a la toma de decisiones informadas. La supervisión debe de señalar fuerzas y debilidades en la implementación del proyecto y permitir al personal responsable ocuparse de los problemas, mejorar el funcionamiento, acumular éxitos y adaptarse a los cambios.

La supervisión debe enfocarse en la recolección y el análisis de información sobre:

El progreso físico (insumos, actividades emprendidas y resultados entregados) y la calidad del proceso (i.e. inclusión activa de los participantes y creación de capacidad local);

Progreso financiero (presupuesto y gastos)

La respuesta preliminar de grupos objetivo en actividades del proyecto (i.e. el uso de servicios o instalaciones y cambios en conocimientos, actitudes o prácticas)

Razones por las cuales cualquier grupo objetivo responde de manera inesperada o adversa, así como acciones a tomarse para resolverlos

Revisión

Las revisiones regulares proporcionan la oportunidad a los implementadores del proyecto y a otros participantes analizar la información recogida con la supervisión, reflejar sus implicaciones, tomar decisiones informadas y tomar la

acción de gestión apropiada para apoyar la efectiva puesta en práctica. Esto significa que el propósito de la revisión es el de compartir información, tomar decisiones colectivas y volver a planificar el programa apropiado.

Las revisiones regulares pueden conducir a diferentes niveles entre la estructura de la dirección (a nivel de campo y de instancias directivas) en diferentes tiempos y con frecuencia variada. Sin embargo, el punto central es que debe ser regulares (pre-planeadas) y debe tenerse una agenda clara y estructurada.

Evaluación

La evaluación puede distinguirse de la supervisión y las revisiones regulares por:

Su alcance (su amplio interés, hayan sido o no elegidas las estrategias correctas)

Su oportunidad (es menos frecuente, usualmente al final o ex post)

Aquellos que involucra (por lo general involucrará a personal externo/independiente para asegurar objetividad); y

Los usuarios de los resultados (incluyendo planeadores y a los realizadores de política involucrados con la política estratégica, en lugar de aquellos directores responsables de tareas de implementación)

Verificación

La verificación puede distinguirse de las revisiones, evaluaciones regulares y la evaluación por:

Su objetividad (para proveer garantía independiente)

Su oportunidad (enfocada a lo financiero o enfocada a la eficiencia, lo economía y eficiencia de las actividades)

Aquellos que involucra (auditores calificados independientes); y

Los usuarios de los resultados (para la Comisión Europea y otros donantes, autoridades de países socios y jefes de dirección de proyecto)

4.1.3 Principios de buenas prácticas

Tener claramente presentes a los usuarios de la información

Al diseñar o dirigir la supervisión de un proyecto y los sistemas de revisión es de vital importancia considerar las necesidades de quien y qué información necesita. Esto es particularmente importante en el contexto de la jerarquía de dirección, donde el nivel del personal requerirá un mayor nivel de detalle (enfocado en insumos/actividades) comparado con el de los jefes de dirección (i.e. el jefe de planeamiento de la unidad de salud) que se interesan más en la determinación de resultados (es decir a la entrega del resultado y logro del propósito). Si esto no se hace, se corre el riesgo de recolectar información que no es directamente relevante o que sea inútil para usuarios particulares.

Establecer puramente un 'extractivo' de la supervisión del sistema es un peligro que debe también ser evitado, pues tales sistemas producen a menudo información de mala calidad.

La identificación de qué información recolectar se determina por medio del análisis de los siguientes elementos: (i) objetivos del proyecto, (ii) intereses y capacidad de los participantes, y (iv) responsabilidades en la toma de decisiones. El principal énfasis debe ponerse en las necesidades de información de los implementadores del proyecto.

Estructura de los sistemas y fuentes de información

Ligado a la evaluación de qué información recolectar, es cómo esa información debe ser recolectada, analizada y usada. Cuando sea posible, los sistemas de información existentes se deben utilizar/apoyar para evitar la creación de estructuras paralelas y ayudar a la construcción de la capacidad local.

Recolectar solamente la cantidad de información mínima

Recolectar, analizar y utilizar información toma tiempo y consume recursos escasos. Un eficaz sistema de supervisión solo debe por lo tanto recolectar la información suficiente para alimentar de manera tangible la toma de decisiones. Más información no es mejor información si ésta no se usa con eficiencia. Los sistemas deben ser simples y prácticos.

Triangulación

En lo posible y rentable, la calidad de la información puede ser realizada recogiendo la información de más de una fuente y con más de un método. Por ejemplo, si uno desea saber sobre los resultados de las actividades de la construcción de capacidades en el sistema de justicia, es útil buscar evidencia de más de una fuente (es decir, de funcionarios de corte, abogados, víctimas del crimen) y con más de

uno método de recolección (expedientes de corte, entrevistas con empleados/jueces y observación de los procedimientos de la corte).

Debe haber un plan contra el cual el funcionamiento puede ser determinado

Sin una supervisión (física y financiera) del plan, la evaluación y la intervención llegan a ser difíciles. Se requiere un plan para generar un "patrón de prueba" contra el cual pueda ser determinado el progreso al tiempo que proporcione la base sobre la cual pueda hacerse un juicio del desempeño (incluyendo eficacia y eficiencia). Un plan documentado es por lo tanto un requisito previo para un proceso eficaz de supervisión, revisión, evaluación y verificación

4.1.4 Principales pasos en el desarrollo de un proyecto basado en un sistema de supervisión

Hay seis etapas principales que necesitan ser cubierta cuando se desarrolla un proyecto basado en el sistema de supervisión.

Éstos son:

Clarificar el alcance del proyecto –participantes, capacidad institucional, objetivos del proyecto y recursos

Entender la naturaleza de las relaciones de organización, de los arreglos de la gerencia y de los apremios de la capacidad

Determinar las necesidades de información de los ejecutores del proyecto y otros participantes relevantes

Los sistemas y procedimientos existentes de recolección de la información

Desarrollar y documentar las pautas del sistema de supervisión y formatos

Proporcionar entrenamiento y los recursos necesarios para los sistemas de soporte de desarrollo e implementación.

4.2. HERRAMIENTAS

4.2.1 EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO

El Marco Lógico es una herramienta extremadamente útil para apoyar el diseño y el establecimiento de un efectivo sistema de supervisión, revisión y divulgación. Ya se hizo una descripción completa de este enfoque. Ahora solo se destacan los elementos clave de las funciones de apoyo a la supervisión, revisión y divulgación.

Análisis de la situación existente

Proporciona:

Un análisis de los intereses de los participantes y de la capacidad institucional, incluyendo necesidades de información

Evidencias de fuerzas y debilidades de los sistemas de supervisión, revisión y divulgación existentes

La matriz de del marco lógico

Proporciona:

Un marco de objetivos e indicadores, así como de las fuentes de información que deben ser usadas para el mayor desarrollo e implementación de los sistemas de supervisión, revisión y divulgación.

Una lista de los principales supuestos que deben revisarse como parte de las medidas de riesgo gerencial del proyecto

Un claro y consistente punto de referencia y la estructura de los reportes finales de progreso

Calendario de actividades

Proporciona:

Una estructura para la preparación operacional de los planes de trabajo (por lo menos anualmente) contra la cual el progreso de la implementación puede ser determinada periódicamente (taras principales, sincronización, duración y responsabilidades)

Una presentación visual fácilmente comprensible de las tareas principales que puede ser usada para promover la planeación participativa y la revisión del progreso físico

Una oportunidad para destacar los temas de supervisión, revisión y divulgación dentro del programa de trabajo

Calendario de recursos y presupuesto

Proporciona:

Un formato claro para la preparación operacional del presupuesto, ligado específicamente a las actividades y resultados planeados

Un claro punto de referencia de la supervisión de los recursos y del financiamiento, permitiendo que se haga una comparación entre la utilización planeada y real de los recursos y gastos (incluyendo un análisis de la variación del costo)

Un marco para la identificación específica de los recursos y costos requeridos para la implementación de los sistemas de supervisión, revisión y divulgación.

Acoplamiento entre la jerarquía de los objetivos y supervisión, revisión, evaluación e intervención

La Figura siguiente resume la relación entre la jerarquía de los objetivos y el enfoque primario de la supervisión, revisión, evaluación y divulgación.



4.2.2 Manejo de riesgos

El logro de los objetivos del proyecto está siempre sujeto a influencias fuera del control directo del director de proyecto (supuestos y riesgos). Por lo tanto es importante supervisar el ambiente "externo" al examinar si los supuestos pueden ser realistas o no, qué nuevos riesgos pueden emerger y al definir acciones para manejar o atenuar estos riesgos en lo posible.

4.2.3 Análisis de datos básicos para generar información del desempeño

Recolectar datos es una cosa, analizarlos con eficacia y convertirlos en información útil es otra. Una gran producción de información a través de las actividades de supervisión puede ser desperdiciada si no se analiza y se presenta apropiadamente. Por definición, los datos cuantitativos implican números, y eso se puede sujetar a varias formas de análisis estadístico. En cambio, los datos cualitativos proporcionan generalmente opiniones de las personas y a menudo se presentan (por lo menos inicialmente) en una forma narrativa¹. Inversamente, el análisis estadístico de los datos cuantitativos puede ayudar a confirmar, o plantear preguntas al respecto, al analizar la información recolectada de las opiniones de la gente.

A continuación se proporciona una descripción de algunos de los principales métodos que se pueden utilizar para analizar y presentar datos cuantitativos útiles para la gestión del proyecto. En la mayoría de los casos no hay necesidad de ningún análisis estadístico complejo.

1 Sin embargo es posible transformar la información cualitativa (observaciones y opiniones de la gente) en una forma cuantitativa, como es el caso del uso de cuestionarios para categorizar las preferencias, prioridades, interés, etc.

Tipo de análisis	Descripción
Planeado vs registrado	La supervisión consiste fundamentalmente en comparar qué fue planeado originalmente qué sucede realmente. Este análisis debe formar la base de cualquier sistema de supervisión, revisión y divulgación. Por ejemplo, si aprendemos de los expedientes administrativos que 1.500 profesores de escuela primaria que han recibido un programa de capacitación, necesitamos saber cómo comparar esto con lo que fue planeado para hacer una valoración del funcionamiento. Si el plan fuera proporcionar la capacitación para 3.000 profesores, y todos los recursos/costos presupuestados originalmente se han aplicado/gastado, esto indicaría un problema de la puesta en práctica o del plan y el presupuesto originales. Los planificadores y los encargados necesitarían analizar las causas del problema y determinar acciones remediadoras necesarias.
Porcentajes/tasas	Calcular porcentajes y tasas es una manera particularmente útil de presentar la información del funcionamiento. Si se asume que objetivos previstos son razonablemente exactos/realistas, tales cocientes nos ayudan a considerar qué tan cerca estamos de alcanzar lo que pensamos originalmente. Si, por ejemplo, comparamos lo planeado con el funcionamiento real, inmediatamente resaltarán áreas con porcentajes bajos y se analizarán las causas y se tomarán las acciones para remediarlo.
Tendencias de tiempo y comparación entre periodos	<p>Un análisis de los datos disponibles en diferentes períodos de tiempo puede ser extremadamente útil para revelar cómo el proyecto se está realizando. Esto puede ayudarnos a ver si se está obteniendo “lo mejor” o “lo peor” (es decir en el campo de extensión de tasas), así como permitir que la variabilidad estacional sea identificada.</p> <p>La comparación con períodos anteriores puede también ser útil cuando no hay objetivos actuales claros para la actividad que es supervisada o repasada. Referirse a qué sucedido al mismo tiempo en períodos/años anteriores puede proporcionar por lo menos un indicador de qué resultados pudieran esperarse.</p> <p>El uso de un sistema constante de indicadores (medir la misma cosa en diversos puntos en el tiempo) es esencial</p>
Variación geográfica	Los proyectos que se están poniendo en ejecución (o proporcionan soporte) en diversas localizaciones se pueden supervisar de una manera tal que las variaciones geográficas en funcionamiento pueden ser identificadas. Indicadores agregados del resultado de entrega del “producto” pueden demostrar los resultados que generalmente concuerdan con los objetivos previstas, pero no revelar los problemas específicos de localización que necesitan ser tratados. Un análisis de datos de diversos distritos, provincias o regiones puede por lo tanto revelar aspectos que requieren la atención de la gerencia.
Desviaciones	También puede ser importante supervisar la variación en resultados entre diversos grupos sociales. Por ejemplo, una importante preocupación para muchos proyectos será el impacto del proyecto en mujeres y hombres. Esto requiere que los datos sean desagregados por género y entonces ser analizada sistemáticamente sobre una base regular. Es también importante investigar si el proyecto está incluyendo a grupos vulnerables específicos, incluyendo los discapacitados.
Normas de trabajo y estándares	<p>Los proyectos de alivio a la pobreza también serán referidos a identificar qué grupos dentro de la comunidad se están beneficiando de las intervenciones del proyecto. Un proyecto rural del crédito, por ejemplo, en el cual el objetivo son productores de bajo ingreso o mujeres cabeza de hogar, debe recoger los datos que permitirán que esos perfiles sean analizados.</p> <p>Muchas de las actividades de entrega se pueden supervisar provechosamente por fundaciones, y entonces de ellos recolectar información, normas de trabajo o estándares. Por ejemplo, el tiempo de reacción de una agencia a las peticiones de ayuda, lista de espera para cirugía de menor importancia, el número de los presos esperando ir a un tribunal y la duración de su detención antes de la sentencia, o la proporción estudiantes/profesor – son datos que pueden ser analizados y comparados de acuerdo con normas o estándares de trabajo existentes para ayudar al funcionamiento del sistema de los encargados e identificar dónde deben ser hechas las mejoras.</p>

4.2.4 Lista para una corta visita de supervisión

La supervisión incluye a menudo hacer visitas cortas al sitio del proyecto (cualquiera que sean, las actividades del proyecto pueden ser observadas de primera mano). Una forma de incrementar el valor de las visitas es dedicar cierto tiempo y esfuerzo a su planeación y preparación. A continuación se proporciona una lista simple para planearlas:

No.	Lista de cosas a realizar o a considerar	¿Se hizo?
1	Recolectar documentos de respaldo, que incluyan (según el caso): (i) Propuesta financiera, (ii) Matriz del Marco Lógico, (iii) el plan de trabajo más reciente, o actualización y presupuesto, (iv) informes (s) documentos previos de supervisión y progreso; (v) aspectos financieros relevantes.	
2	Familiarizarse con el contenido de los documentos y discutir puntos con colegas que podría estar trabajando en el mismo proyecto u otro similar.	
3	Tener claro el propósito de la visita: ¿Qué labor se llevará a cabo en ella?, ¿Cuál es su principal objetivo: examinar/revisar o ayudar/asesorar?	
4	Identificar los puntos clave que necesitan ser diseccionados en la visita (revisar el plan, los principales supuestos y cualquier relieve en informes previos de progreso). Desarrollar una lista preliminar de cuestiones claves que sería útil preguntar y responder.	
5	Tener claro quién estará o debería estar involucrado en la visita, o con quién se desea reunirse el "equipo de supervisión".	
6	Pensar y tener claro los métodos que serán utilizados para recolectar, recopilar y analizar la información: ¿Con quién, dónde y cuándo se harán reuniones?, ¿Se desea realizar entrevistas grupales o individuales?, ¿Se desea entrevistar por separado a hombres y mujeres?, ¿Qué se desea observar?, ¿Qué expedientes administrativos se desea revisar?	
7	Fomentar el desarrollo de listas de supervisión con cuestiones claves.	
8	Desarrollar un itinerario para la visita y confirmarlo con quién sea necesario.	
9	Identificar los recursos requeridos, quién los proveerán/pagará. Confirmar que estos recursos estén disponibles (transportación/gasolina, hospedaje, salas de junta, etc.)	
10	Identificar qué resultados se esperan de la visita, incluyendo los requerimientos de divulgación y el cómo la información será proporcionada a quién la necesite.	
11	Hacer una confirmación final para las reservaciones de viaje, itinerario, etc.	

4.2.5 Uso de listas de verificación para entrevistas semi-estructuradas

Las listas de verificación de preguntas son una herramienta relativamente simple y práctica que puede hacer de las visitas de campo una actividad más estructurada. Cuando las visitas de campo regulares están siendo conducidas como parte de la supervisión del proyecto, la lista de verificación también puede ayudar a la recolección de información que puede ser comparada en diferentes periodos de tiempo o entre diferentes localizaciones.

Las principales ventajas potenciales del uso de listas de verificación son:

Ayudan a asegurarse que las cuestiones claves sean cubiertas durante la supervisión de la visita de campo

Ayudan a mantener cierta consistencia y comparabilidad de la información, particularmente cuando personas distintas realizan visitas en diferentes periodos de tiempo o localizaciones

La disciplina en las listas de comprobación ayuda a institucionalizar un sistema de supervisión en el cual el personal nuevo se familiariza más rápidamente con el proyecto

Las preguntas complementarias a la lista de verificación algunas veces pueden proporcionar cierta información bruta para el análisis posterior si las preguntas están adecuadamente estructuradas. Las aplicaciones del alcance estadístico deben sin embargo ser entendidas o determinadas por la manera en que es elegida la muestra para la entrevista/observación.

Deben tenerse presentes los siguientes principios cuando se prepara un proyecto supervisado por una lista de comprobación (particularmente cuando la lista de comprobación va a ser usada por un número de gente en diversos periodos de tiempo).

Los responsables de conducir la supervisión de las visitas/entrevistas deben realizar el borrador de la lista de supervisión

La o las listas de comprobación deben ser revisadas por responsables de nivel superior para asegurar claridad, brevedad y especificación en relación con los objetivos del proyecto y necesidades de información de la gerencia

Deben hacerse pruebas de campo de la lista de comprobación por los que harán uso de ellas

Las listas de comprobación deben ser breves y específicas en el tema. Deben prepararse diversas listas de comprobación para cubrir diferentes asuntos

Las listas de comprobación generalmente deben ser usadas como guía y no restringir al entrevistador sobre ciertos asuntos pertinentes

Las listas de comprobación pueden ser más o menos estructuradas. Algunas preguntas altamente estructuradas (es decir aquellas que requieran si/no como respuesta, o para recolectar datos específicamente cuantitativos) pueden ser útiles si se pretende emprender cierto análisis cuantitativo.

Un ejemplo de lista de comprobación en la supervisión de campo, tomando como ejemplo un hipotético proyecto de apoyo de una Clínica de Salud Infantil, se muestra en la página siguiente.

LISTA DE SUPERVISIÓN
CLÍNICAS DE SALUD MATERNO-INFANTIL

Nombre de la clínica: Fecha de la visita:

Distrito: Visitada por:

Pregunta	Marque sí/no	Comentario
¿Estuvo el auxiliar de enfermería presente durante la visita? Si no, escriba la razón:		
¿Han tenido capacitación en los pasados seis meses los auxiliares de enfermería?		
¿El equipo y suministros siguientes se encuentran disponibles en la clínica? Báscula para bebés Báscula para adultos Recipientes de medidas para la distribución de raciones Sueros orales Refrigeración de gas/queroseno Provisiones suficientes para el programa de vacunación		
¿Se mantiene en forma apropiada los siguientes registros? Lista de atención clínica Cuadros de crecimiento Edad y peso Registro de nacimientos Informes mensuales actualizados		
¿Son adecuadas las instalaciones de almacenaje?		
¿Son apropiadas las condiciones las labores de almacenaje y limpieza?		
¿Reciben a tiempo su salario los auxiliares de enfermería?		
Otras observaciones		

4.2.6 Examen de expedientes administrativos y de gerencia

Dentro de la mayoría de las organizaciones será un requisito guardar expedientes administrativos básicos diarios, semanales o mensuales. Estos expedientes serán resumidos periódicamente en un informe gerencial.

La información que podría ser registrada como parte de estos archivos administrativos podría incluir:

Información financiera: ingresos y gastos

Del personal: números, localización, designación, capacitación recibida y des-

empeño

Expedientes de adquisiciones, inventario y activos

Expedientes de entregas/provisión: número de productores que recibieron créditos u otras ayudas, número de niños vacunados, número de niños atendidos en escuelas, número de enfermeras-asistentes que recibieron entrenamiento, número de hogares que cuentan con electricidad, etc.

Una gran ventaja del uso de archivos administrativos como fuente de verificación es que tienden a ser institucionalizados y que las actividades de rutina no requieren del establecimiento de nuevos proyectos de sistemas específicos o procedimientos. El mantenimiento de registros administrativos también suele ser parte integral de las responsabilidades de trabajo de alguien, y por lo tanto no requiere de un gasto adicional.

Los proyectos que apoyan el desarrollo de la capacidad institucional pueden ser señalados específicamente para mejorar la calidad del mantenimiento de registros, análisis de datos y de mecanismos para el uso eficiente de la información necesaria para la toma de decisiones.

Las preguntas clave para examinar el contenido y la calidad de los expedientes administrativos se enumeran en el recuadro de la derecha:

¿Los expedientes son mantenidos apropiadamente y se mantienen al día?

Quiénes tienen la responsabilidad de mantener los expedientes ¿tienen claras sus responsabilidades y conocen los sistemas de mantenimiento?

¿Se encuentran apropiadamente documentados los sistemas y procedimientos de mantenimiento de expedientes (en un manual/guía)?

¿La calidad de la información es verificada periódicamente?

¿Se capacita apropiadamente al personal en niveles y tipos de sistemas de mantenimiento?

¿Se usa la tecnología adecuada para gravar, analizar y reportar la información?

¿Son adecuados los recursos disponibles para ayudar a un efectivo mantenimiento de los expedientes y de la información de la dirección?

¿Los expedientes y reportes se encuentran almacenados de manera segura y fácilmente recuperables?

¿La información es resumida y reportada con periodicidad, está disponible para los directores y quienes toman decisiones en un formato claro y útil?

¿La información es presentada a tiempo y es usada por los directores para la toma de decisiones informadas?

4.2.7 Lista de comprobación para controlar reuniones regulares de revisión

Las reuniones regulares de revisión son mecanismos extremadamente útiles para:

- Reflexionar sobre el progreso del proyecto
- Intercambiar información e ideas
- Construir equipos
- Resolver problemas y
- Planear perspectivas

Las revisiones se pueden emprender más o menos regularmente, y ser más o menos formales –dependiendo de su objetivo y de quienes se espera que participen. Son de utilidad para tener un revisión interna del progreso del proyecto (implica a las personas directamente involucrados en la implementación del proyecto), por lo menos cada seis meses.

Enseguida se proporciona una lista de aspectos a considerar en la organización y manejo de las revisiones regulares:

Preparación

Antes de conducir una reunión de revisión, se deben de considerar los siguientes aspectos:

- Confirmar quienes participarán y quienes presidirán la reunión
- Confirmar con los participantes fecha, hora y ubicación de la reunión
- Preparar un bosquejo de la agenda y distribuirlo para comentarios/adiciones (véase el próximo cuadro)
- Reunir datos/información relevantes (incluyendo informes de dirección/supervisión) y distribuir copias por adelantado a quienes presidirán la reunión
- Organizar otros aspectos logísticos para la reunión (secretaría, transporte, lugar, requerimientos de equipo/materiales para la presentación, de ser necesario refrigerios, etc.)

La reunión de revisión

El manejo de la reunión de revisión es principalmente responsabilidad de su "presidente". El presidente debe asegurarse de:

El manejo efectivo del tiempo disponible, basado en la agenda/ horario acordado

Que cada participante tenga la oportunidad adecuada de compartir sus puntos de vista (la reunión no debe ser dominada por el que más hable o lo haga más alto)

- Que los puntos clave sean aclaradas
- Que los desacuerdos sean cordialmente resueltos
- Que se realice un acercamiento a la solución de los problemas

Agenda para Revisiones Regulares: un ejemplo

Hora	Tema
9.00 – 10.30	Bienvenida y presentación. Establecer el propósito de la reunión. Revisión de la agenda-temas, tiempos, responsabilidades de las presentaciones, etc. Resumen de los puntos presentados en la reunión anterior, acciones tomadas y responsabilidades. Informes escritos de los participantes sobre el progreso de las acciones seguidas.
10.30 - 12.30	Receso
11.00 – 12.30	Repaso del plan de trabajo y presupuesto del periodo correspondiente, incluyendo aspectos claves, indicadores y objetivos (usando la matriz del Marco Lógico, catálogo de actividades y recursos/presupuesto). Presentación de los datos/información disponible del progreso de ejecución implementado en el plan de trabajo y los resultados alcanzados. Subrayar áreas de éxito e interés. Presentación del resumen del expediente financiero.
12.30 – 1.30	Almuerzo
1.30 – 3.00	Promoción de la discusión sobre temas de desempeño (comparación de lo planeado con el desempeño real) e identificación de las razones que explican las desviaciones significativas. Revisión de riesgo/expectativas y de la acción directiva tomada durante el periodo Señalar las áreas que requieren acción de los directivos y/o cambios significativos.
3.30 – 4.00	Receso
4.00 – 5.30	Acuerdo del programa de acciones a seguir. ¿Qué, quién y cuándo?

- Que se alcance un acuerdo (por consenso o votación) sobre las acciones primordiales que han de ser decididas
- Que se haga un expediente exacto sobre la discusión y las decisiones tomadas

Seguimiento

Las principales acciones de seguimiento deben incluir:

- Concluir y difundir un expediente con las decisiones claves tomadas y los acuerdos alcanzados
- Revisión a futuro de los planes en función de los acuerdos alcanzados

4.2.8 INFORMES SOBRE LA MARCHA DE LOS TRABAJOS Y PLANES ACTUALIZADOS

Descripción

Los planes deben ser previstos y puestos al día regularmente si siguen siendo relevantes. La preparación de un plan anual proporciona esta oportunidad para los proyectos del multianuales. Una descripción del contenido recomendado del plan anual se muestra más abajo.

En los proyectos realizados en el marco de la cooperación europea, es importante considerar las siguientes prioridades de la Comisión Europea: (i) construir la apropiación local de los proyectos, (ii) asegurar que los socios tomen la responsabilidad por la implementación del proyecto y (iii) procurar la armonización con otros donadores. Los requerimientos específicos para el informe del progreso deben ser establecidos teniendo en mente lo anterior. El paralelismo y la duplicación de los sistemas de divulgación y de procedimientos deben ser evitados en lo posible¹.

Hay algunos requisitos básicos de “buena práctica” que deben tenerse en mente al elaborar los informes:

Concentrarse en progresos encaminados a la realización de resultados (resultados y propósitos del Marco Lógico), y no solamente enumerar las actividades emprendidas y los insumos utilizados

Comparar progresos contra lo planeado, de manera que se pueda realizar un examen del desempeño

Explicar brevemente las desviaciones del plan y las principales acciones tomadas o requeridas para remediarlas (recomendaciones)

Ser claro y conciso, de manera que la información sea fácilmente entendida y accesible.

Formatos de informe y contenido

La tabla 4.1 indica los tipos de información que debe ser incluida en cada de estos tipos de informe. Los puntos específicos y la cantidad de información deben de ser adaptados al alcance y la escala del proyecto, y acordes con los sistemas de supervisión y divulgación existentes entre las agencias involucradas.

¹ Al respecto, será útil consultar el documento ‘Harmonizing Donor Practices for Effective Aid Delivery, OECD 2003’

PRINCIPALES TIPOS DE INFORME

Los socios/directores de proyecto usualmente requieren que se les proporcionen los siguientes tipos de informe:

Tipo de Informe	Descripción
Informe Inicial (incluyendo el primer plan anual)	<p>Un informe inicial es altamente recomendado para todos los proyectos. Usualmente se realiza tres meses después del lanzamiento del proyecto (financiamiento y personal clave del lugar).</p> <p>Un informe de inicio proporciona a los directores del proyecto la oportunidad de revisar el diseño en conjunto con otros participantes clave, actualizar el primer plan anual de trabajo para asegurar su importancia y viabilidad. Esto es particularmente importante en situaciones donde la mayor parte del diseño ha sido emprendido por "otros" (por aquellos que no son miembros del equipo que tienen como tarea la implementación) y cuando el diseño ha sido preparado tiempo atrás (en muchos casos puede haber un lapso de más de un año entre el término de los estudios de viabilidad y financieros y la implementación del proyecto).</p>
Informes de Progreso	<p>Los informes de progreso deben de ser realizados e implantados por los socios o directores del proyecto sobre una base regular (como se especifica en los convenios respectivos con la Comisión Europea). Saturar a los directores del proyecto con reportes puede ser inútil y debe evitarse; los formatos y los tiempos deben realizarse con los sistemas existentes en lugar de duplicarse. Como requerimiento formal, a menudo es mejor un informe de no más de tres a cinco cuartillas, y con periodicidad de seis meses.</p> <p>Es tarea de los directores preparar con regularidad un resumen informe/actualización de cada proyecto (cada 4 meses) mediante el "Informe de implementación". Esto proporciona un resumen de cada paso del proyecto en un formato estándar.</p>
Plan Anual e Informe de Progreso	<p>Todos los proyectos que abarcan diferentes años requieren de planes anuales. El tiempo de los informes anuales debe ser de preferencia acordes con la planeación local y el calendario del presupuesto, más que ser acorde con los donadores. Los informes anuales deben enfocarse en progresos realizados hacia la obtención de los resultados planeados y los propósitos del proyecto.</p> <p>Como condición debe de hacerse una comparación con el diseño original del proyecto (o con la actualización del informe inicial) y el último plan de trabajo anual.</p> <p>El informe anual no debe enfocarse solamente en el proyecto en sí, sino también en cualquier cambio significativo en el entorno "externo". Es también necesaria la revisión de los beneficios y la sustentabilidad esperados.</p> <p>El informe anual también incluye una actualización del plan anual del año siguiente. Esto condición brinda la oportunidad de llevar a cabo la implementación de un programa de resultados, actividades y recursos requeridos acorde con la experiencia y las lecciones aprendidas.</p>
Informe final	<p>Este tipo de informe se requiere al finalizar el periodo financiero. Proporciona una versión reducida de la evaluación formal (ex post) de los proyectos y puede ser la última oportunidad de documentar y comentar (i) los logros obtenidos en contraste con el plan original, (ii) las expectativas de sustentabilidad de los beneficios y (iii) las principales lecciones aprendidas. Sirve también para hacer recomendaciones sobre el seguimiento de cualquier acción ulterior requerida.</p>

Tabla 4.1

CONTENIDOS SUGERIDO PARA LOS PRINCIPALES INFORMES PREPARADOS POR LAS AGENCIAS/SOCIOS

Informe Inicial (Primer Plan Anual)	Informe de Progreso y Plan Anual	Informe Final
Tabla de contenidos y lista de abreviaturas	Tabla de contenidos y lista de abreviaturas	Tabla de contenidos y lista de abreviaturas
<p>1. Introducción</p> <p>Una página de resumen (i) datos básicos del proyecto (nombre, localización, duración, valor, principales participantes, propósitos y principales resultados, etc); (ii) estado del proyecto al tiempo de la divulgación; y (iii) quienes han preparado el informe, porqué y cómo</p>	<p>1. Introducción</p> <p>Una página de resumen (i) datos básicos del proyecto (nombre, localización, duración, valor, principales participantes, s propósitos y principales resultados, etc); (ii) estado del proyecto al tiempo de la divulgación; y (iii) quienes han preparado el reporte, porqué y cómo</p>	<p>1. Introducción</p> <p>Una página de resumen (i) datos básicos del proyecto (nombre, localización, duración, valor, principales participantes, propósitos y principales resultados, etc.; (ii) estado del proyecto al tiempo de la divulgación; y (iii) quienes han preparado el reporte, porqué y cómo</p>
<p>2. Resumen ejecutivo y recomendaciones</p> <p>Un resumen conciso (3-5 páginas) de los aspectos principales y recomendaciones que deben atender quienes toman las decisiones.</p>	<p>2. Resumen ejecutivo y recomendaciones</p> <p>Un resumen conciso (3-5 páginas) de los aspectos principales y recomendaciones que deben atender quienes toman las decisiones.</p>	<p>2. Resumen ejecutivo y recomendaciones</p> <p>Un resumen conciso (3-5 páginas) de los aspectos principales y recomendaciones que deben atender quienes toman las decisiones.</p>
<p>3. Revisión de la propuesta de diseño y financiamiento (relevancia, factibilidad y cualquier cambio que se requiera en el diseño) (más de 10 páginas)</p> <p>3.1 Contexto de política y programa, incluyendo la relación con otras operaciones o actividades en proceso</p> <p>3.2 Objetivos a alcanzar (objetivo principal, propósitos, resultados)</p> <p>3.3 Actividades</p> <p>3.4 Recursos y presupuesto</p> <p>3.5 Expectativas y riesgos</p> <p>3.6 Acuerdos de dirección y coordinación</p> <p>3.7 Acuerdos de supervisión, revisión y evaluación</p> <p>3.8 Temas de calidad/sustentabilidad (actualizados)</p>	<p>3. Revisión del progreso y desempeño de los datos (comparación contra el plan – eficiencia y eficacia) (más de 10 páginas)</p> <p>3.1 Contexto de política y programa, incluyendo la relación con otra operaciones o actividades en proceso</p> <p>3.2 Progreso hacia el alcance de objetivos (objetivo principal, propósitos, resultados)</p> <p>3.3 Actividades</p> <p>3.4 Recursos y presupuesto</p> <p>3.5 Expectativas y riesgos – estado/ actualización</p> <p>3.6 Acuerdos de dirección y coordinación</p> <p>3.7 Acuerdos financieros</p> <p>3.8 Principales temas de calidad/sustentabilidad</p>	<p>3. Revisión del progreso y desempeño de los datos (comparación contra el plan – eficiencia y eficacia) (más de 10 páginas)</p> <p>3.1 Contexto de política y programa, incluyendo la relación con otra operaciones o actividades en proceso</p> <p>3.2 Progreso hacia el alcance de objetivos (objetivo principal, propósitos, resultados)</p> <p>3.3 Actividades realizadas</p> <p>3.4 Recursos y presupuesto utilizados</p> <p>3.5 Expectativas y riesgos – estado/ actualización</p> <p>3.6 Acuerdos de dirección y coordinación</p> <p>3.7 Acuerdos financieros</p> <p>3.8 Principales temas de calidad/sustentabilidad</p>
<p>4. Plan de trabajo para el periodo siguiente (Plan Anual)</p> <p>4.1 Resultados entregados – cuantitativos, cualitativos y de tiempo</p> <p>4.2 Lista de actividades – incluyendo fechas clave y responsabilidades</p> <p>4.3 Lista de recursos y presupuesto</p> <p>4.4 Actualización del plan de riesgos</p> <p>4.5 Actividades especiales para ayudar a la sustentabilidad</p>	<p>4. Plan de trabajo para el periodo siguiente (Plan Anual)</p> <p>4.1 Resultados entregados – cuantitativos, cualitativos y de tiempo</p> <p>4.2 Lista de actividades – incluyendo fechas clave y responsabilidades</p> <p>4.3 Lista de recursos y presupuesto</p> <p>4.4 Actualización del plan de riesgo</p> <p>4.5 Actividades especiales para apoyar a la sustentabilidad</p>	<p>4. Lecciones aprendidas</p> <p>4.1 Contexto de política y programa, incluyendo capacidad institucional</p> <p>4.2 Proceso de planeación y diseño del proyecto</p> <p>4.3 Alcances del proyecto (objetivos, recursos, presupuesto, etc.)</p> <p>4.4 Expectativas y riesgos</p> <p>4.5 Acuerdos de dirección y coordinación e inclusión de participantes</p> <p>4.6 Acuerdos para la terminación del proyecto</p> <p>4.7 Sustentabilidad</p>
<p>5. Anexo</p> <p>Actualización de la matriz del marco Lógico</p> <p>Plan de Supervisión y Evaluación, incluyendo la revisión de los objetivos principales</p> <p>Actualización del Plan Anual de Trabajo para el primer año</p> <p>Actualización de la lista de recursos y de presupuesto</p> <p>Otros</p>	<p>5. Anexo</p> <p>Actualización de la matriz del Marco Lógico</p> <p>Plan de Supervisión y Evaluación, incluyendo la revisión de los objetivos principales</p> <p>Actualización del Plan Anual de Trabajo</p> <p>Actualización de la lista de recursos y de presupuesto</p> <p>Otros</p>	<p>5. Anexo</p> <p>Actualización de la matriz del Marco Lógico del último Informe Anual</p> <p>Resumen de desempeño y de los datos principales (propósitos, resultados y gastos acumulados a la fecha)</p> <p>Otros</p>

EJEMPLO DE FORMATO DE LA TABLA PARA DIVULGAR DE FORMA NARRATIVA EL PROGRESO FÍSICO – BASADO EN LA ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO

No. ref.	Descripción de resultados e indicadores	Objetivo planeado/ alcanzado en el periodo	Progreso	Acciones requeridas
1.1	Incremento de la cobertura del sistema de drenaje Número de hogares y fábricas conectadas	800 hogares y 10 fábricas	400 hogares (50%) están conectadas al drenaje principal y todas las fábricas (100%). Principales dificultades que se han tenido: (i) disponibilidad o capacidad de los hogares para pagar los derechos de conexión; y (ii) retrasos en el trabajo de ingeniería en áreas residenciales por disputas de trabajo.	Investigación de la disponibilidad o capacidad de pago de los hogares. Debe ser llevada a cabo con urgencia por la dirección de aguas o el gobierno. Disputas de trabajo requiere de acciones de la dirección de construcción. Las cláusulas contractuales de penalización deben ser aplicadas.

4.2.9 Formato del “Informe inicial”

La información de ayuda principal en el “Informe Inicial” del Common Relex Information System (CRIS) es: Las secciones llenadas al principio de la operación están registradas en el CRIS o si el contexto, los objetivos y los resultados considerados se modifican durante la puesta en práctica

Encabezado	Descripción de contenidos
1. Descripción	La descripción del proyecto incluye: (i) objetivos, propuesta y resultados, (ii) actividades principales, (iii) localización y duración, y (iv) costos y principales insumos. (Máximo 25 renglones)
2. Origen, contexto y principales evaluaciones	Un resumen escrito que describa: Racionalidad o justificación del proyecto, la vinculación con las políticas de la Comisión y con los documentos programados y con cualquier complementariedad, así como con otras iniciativas en proceso o planeadas. Principales conclusiones levantadas de la evaluación del contexto del proyecto, mencionando: (i) La vinculación con las políticas prioritarias de los socios; (ii) análisis de los participante incluyendo la capacidad institucional levantada; (iii) problemas de análisis; y (iv) análisis estratégico. (Máximo 30 renglones)

Secciones que deben ser actualizadas regularmente (al menos cada cuatro meses)

Encabezado	Descripción de contenidos
3. Resumen de la puesta en marcha del proyecto	Resume las características principales de la puesta en marcha del proyecto, subrayando los principales desarrollos, problemas y soluciones encontradas, así como las lecciones aprendidas. (15 renglones)
4. Cambios en el contexto y en las principales áreas de evaluación	Resumen de cambios (positivos o negativos) en el ambiente o contexto de operación del proyecto desde su inicio, los cuales podrían afectar su relevancia y/o la factibilidad, mencionando cuáles fueron los más grandes desarrollos desde el último informe. Debe hacerse referencia a las expectativas/riesgos y a la calidad de la dirección del proyecto, destacando cualquier implicación para modificar los planes del proyecto. (Máximo 25 renglones)
5. Progreso en la obtención de objetivos	Resumen del progreso desde el inicio hasta alcanzar el propósito del proyecto. Resultados obtenidos y las acciones principales llevadas a cabo, mencionando los mayores desarrollos desde el último reporte. Comparación del progreso contra lo planeado (usando los indicadores apropiados del marco Lógico). Enfocándose en los logros positivos y expectativas para la sustentabilidad de los beneficios. (Máximo 25 renglones)
6. Desempeño financiero	Indicar tiempo transcurrido como porcentaje del tiempo total de duración del proyecto así como los compromisos contraídos en el proyecto. Resumen escrito de las causas de posibles desviaciones de lo planeado y si es necesario indicar medidas correctivas (Máximo 10 renglones)
7. Aparición de problemas y acciones requeridas	¿Qué problemas/contratiempos aparecen con frecuencia? ¿Qué acciones han sido tomadas, por quién y a en que dirección? ¿Qué acciones futuras son requeridas para apoyar la efectiva puesta en marcha, por quién y cuándo? (Máximo 25 renglones)

5

MANUAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
Y POLÍTICAS LOCALES DE COMBATE A LA POBREZA

Participación y facilitación

CAPITULO 5.

PARTICIPACIÓN Y FACILITACIÓN

LA APROPIACIÓN LOCAL DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO Y DE LOS PROYECTOS SON TEMA DOMINANTE DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO DE LA COMISIÓN EUROPEA. ESTA PARTE DE LOS LINEAMIENTOS DEL PROYECTO PROPORCIONA UNA BREVE INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE "PARTICIPACIÓN" Y PERfila BREVEMENTE LAS CUESTIONES CLAVES ASOCIADAS AL APOYO DE LOS OBJETIVOS DE APROPIACIÓN.

LA PARTICIPACIÓN Y LA APROPIACIÓN son fundamentales para asegurar la relevancia, la eficiencia y la sustentabilidad.

5.1.1 OBJETIVOS DE ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN

Empoderamiento

La autorización es a menudo un objetivo clave de la participación. Brinda una distribución más equitativa del poder, incrementando el conocimiento político de grupos perjudicados y el apoyo a que tomen acciones para obtener más control de su futuro.

Desarrollo de capacidades

Las personas aprenden mejor si hacen las cosas por sí mismos. Si se ayuda a la gente a planear y manejar sus asuntos es más probable que satisfagan sus necesidades verdaderas. El desarrollo de las capacidades dentro de las agencias locales y grupos es el objetivo más importante del acercamiento a los participantes. El desarrollo de las capacidades también es importante porque es condición previa para la sustentabilidad del desarrollo de iniciativas.

Efectividad

La participación puede ser vehículo para el incrementar la efectividad en el desarrollo de proyectos o programas. Si las personas se comprometen en el desarrollo de la actividad y se involucran activamente en las toma de decisiones, es más probable que haya un alto grado de adhesión y más probable será que los objetivos compartidos sean alcanzados.

Eficiencia

Mientras que la efectividad es acerca del grado por el cual los objetivos principales son satisfechos (haciendo uso de cualquier recurso necesario), la eficiencia incorpora una condición adicional de costo. Si las actividades del proyecto pueden ser llevadas a cabo de una manera más rápida mediante un enfoque participativo, se podría contribuir a la mejora de la eficiencia en las operaciones.

5.1.2 PRINCIPIOS

Los siguientes puntos son los principios claves del enfoque participativo.

- Involucrar a las personas como sujetos y no como objetos
- Respeto por conocimientos y habilidades locales
- Influir en el desarrollo de las decisiones, y no simplemente implicarse
- Aprender del proceso tanto como del resultado
- Enfoque y actitud es preferible a un conjunto de habilidades técnicas específicas

5.1.3 ENFOQUE

El enfoque participativo enfatiza principios de conducta. Esto incluye:

- Cambiar los papeles tradicionales de "expertos" (cambiar a aprendizaje de adquisición de poder).
- Apoyar a que la gente lleve a cabo su propio análisis
- Ser autocrítico
- Compartir ideas e información

Las técnicas de participación no son sólo herramientas. El enfoque participativo también es un estado mental, una actitud. Se trata de tener genuina conciencia y respeto por los valores, habilidades y necesidades de otros, particularmente de quienes están en desventaja.

5.1.4 INTENSIDAD DE LA PARTICIPACIÓN

La participación puede hacerse de varias formas e intensidades dependiendo de la naturaleza de la actividad, del papel y responsabilidades de las personas o grupos involucrados. Los miembros o grupos de la comunidad pueden ser simplemente quienes contribuyan con el trabajo o con dinero, o ser representados en un comité directivo, o tomar la dirección completa, responsabilidad y autoridad en la toma de decisiones

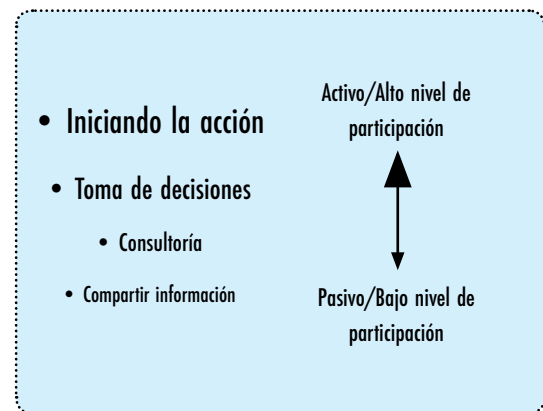
La naturaleza, escala y alcance del proyecto estará influenciado por el nivel de participación práctica y posible, así como una evaluación realista de las herramientas y capacidades de las comunidades y grupos participantes. La construcción de ducha capacidad es a menudo un objetivo específico del enfoque participativo.

Se pueden distinguir cuatro niveles de intensidad (no son excluyentes):

- Compartir información. Este el nivel mínimo de par-

ticipación y a menudo consiste en solamente mantener a la gente informada –es una manera de hacer fluir información.

- Consultoría. La consultoría significa que hay dos –fluye la información- en el diálogo. Sin embargo, no necesariamente este diálogo tiene impacto en la toma de decisiones.
- Toma de decisiones. El alcance de la participación tiene un nivel más alto cuando involucra a individuos o a grupos (particularmente a aquellos que usualmente se encuentran excluidos) en la toma de decisiones. Ellos tendrán la autoridad y la responsabilidad de tomar parte.
- Iniciando la acción. El más alto nivel de participación es el enfoque de la gente cuando toma por sí mismo la iniciativa de nuevas acciones. Hacer esto indica un nivel significativo de la propia conciencia, del poder, y del establecimiento de la capacidad organizacional y de dirección.



5.1.5 PROMOVRIENDO LA APROPIACIÓN

Las vías prácticas por la cuales el personal de la Comisión Europea, sus agentes y los gestores directos de proyectos de cooperación pueden promover la apropiación de los proyectos por agencias e individuos locales puede incluir las acciones siguientes:

Proceso de identificación y formulación del proyecto

- Uso de técnicas de participación en el trabajo y el respeto a los conocimientos y habilidades locales
- Asegurarse de que los participantes locales tomen un papel de dirección en las etapas de identificación y formulación, incluyendo el uso de expertos locales/ cuando sea posible
- Dar tiempo a que se consulte y se llegue a un consenso – no forzar el paso
- Promover una apropiada distribución de costos
- Vinculación dentro de la planeación y los calendarios presupuestales locales
- Presentar propósitos y costos del proyecto utilizando los lineamientos locales de presupuesto/costo
- Asegurar que la presentación de los documentos principales sea clara/concisa y con un lenguaje apropiado

Acuerdos de la dirección del proyecto

- Es mejor utilizar las estructuras de dirección o coordinación ya establecidas que establecer estructuras separadas o paralelas
- Asegurar que los socios locales juegan un papel de guía en la toma de decisiones, incluyéndolos como parte de la estructura del comité de dirección/coordinación

Arreglos de financiamiento del proyecto

- Canales establecidos a través de los sistemas apropiados de dirección financiera y contables
- Descentralización de responsabilidades y autoridad para el uso de fondos por los socios locales
- Establecer una clara contabilidad local
- Mantener arreglos de financiamiento tan simples como sea posible

Requerimientos de supervisión e informe del proyecto

- Construir sistemas locales de recolección, registro y procesamiento de información
- Priorizar la necesidades de información de los directores locales
- Promover la supervisión como un proceso de aprendizaje, y no como una herramienta de auditoría
- Mantener los mínimos requerimientos necesarios de la divulgación
- Asegurarse que la carga de la divulgación es realista y razonable

Evaluación del proyecto

- Preparar conjuntamente con los socios los términos de referencia para estudios
- Plan de evaluaciones conjuntas/de colaboración que involucre a los miembros del equipos de las agencias que son socias

5.2 TAREAS DE FACILITACIÓN^[1]

Hay muchas dimensiones para el trabajo de desarrollo. Un elemento crítico es la manera en la que las personas “externas” (personal de la Comisión Europea, consultores, organizaciones no gubernamentales internacionales u oficiales del gobierno local) pueden facilitar eficientemente el aprendizaje y la comprensión entre la gente con la que trabajan.

Aprendemos:

- 1% del gusto
- 2% del tacto
- 3% del olfato
- 11% del oído
- 83% de la vista

Recordamos:

- 10% de lo que leemos
- 20% de lo que oímos
- 30% de lo que vemos
- 50% de lo que vemos y oímos
- 80% de lo que decimos
- 90% de lo que decimos y hacemos

A continuación se ofrece una breve mirada a algunos de los principios para el aprendizaje en los adultos y las listas de verificación de los aspectos importantes a considerar cuando se planea y se dirigen talleres o eventos a menor escala de capacitación.

5.2.1 CÓMO APRENDEMOS Y QUÉ RECORDAMOS

Mucho de lo que aprendemos no lo aprendemos de la educación formal. En su lugar lo aprendemos por un proceso de auto desarrollo y a través de la experiencia.

Esto implica que debemos usar ayuda visual como parte de cualquier actividad de aprendizaje y dar a la gente la oportunidad de articular y poner en práctica lo aprendido.

5.2.2 APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS

- Los adultos son aprendices voluntarios. Tienen un

¹ Este material es tomado de 'Bridging the Gap: A guide to monitoring and evaluating development projects', by Bernard Broughton and Jonathan Hampshire (published by ACFOA, 1997). Some materials were originally sourced (with permission) from 'Participatory Learning and Action - A Trainers Guide (Pretty et al), published by the IIED, London, 1995.

mejor desempeño cuando están decididos capacitarse por una razón en particular. Tienen el derecho de saber porqué el tema o la sesión es importante para ellos.

- Los adultos usualmente tienen la intención de

- Asegurarse de que lo sientan necesario, relacionado o importante. Esto les dará la motivación necesaria para el aprendizaje.
- Comunicar claramente lo que el programa de capacitación involucrará. Deben estar convencidos de que será relevante, y que las habilidades ya aprendidas serán necesarias.
- Asegurarse de que hay una cantidad suficiente de ejercicios, procurando que incrementen su capacidad de adaptar lo que están aprendiendo a sus propias circunstancias.
- Respeto y motivación individual, ya que la gente aprende a diferente velocidad y tiene diferentes estilos.
- Continuar relacionando el nuevo material con la información y las habilidades ya adquiridas.

aprender. Si no se estimula esta motivación se dejarán de interesar o ya no acudirán.

- Las experiencias de los adultos pueden ayudar a otros a aprender.
- Los adultos aprenden mejor en un ambiente de relación activa y participación.

Los adultos aprenden mejor cuando el contexto de la capacitación es claramente cercano a sus propios temas o trabajos. Los adultos son mejores con acercamientos a la realidad.

- Todo se aprende mejor mediante una participación activa. El proceso de aprendizaje a menudo importa más que sujeto real.

Para estimular el aprendizaje a través de la participación de los adultos en la capacitación o talleres:

5.2.3 QUÉ HACE UNA BUENA PARTICIPACIÓN DEL INSTRUCTOR

- Una personalidad cálida, con la habilidad de mostrar aprobación y adaptación a los integrantes del grupo
- Habilidad social para brindar al grupo unidad y control sin que sea perjudicial
- Generar y hacer uso de las ideas y habilidades de los participantes a manera de un profesor
- Habilidad de organización, de manera que los

recursos y la disposición logística sea fácilmente manejable.

- Habilidad para identificar y resolver problemas de los participantes
- Entusiasmo por la materia y capacidad para transmitirla de una manera interesante
- Flexibilidad en la respuesta a los cambios de necesidades de los participantes
- Conocimiento de la materia

5.2.4 PREPARACIÓN DEL TALLER

La siguiente sección discute el papel del instructor y algunas maneras de preparar el taller.

Preparativos básicos

Antes de comenzar se deben tener claros los objetivos de la asignación:

- ¿Cuál es el papel del instructor?
- ¿Quién es el grupo objetivo?
- ¿Cuál es el tema principal que se espera comunicar?

Propósito del taller

Un taller puede tener diferentes propósitos, como son:

- Inducir un cambio de conducta
- Persuadir a la gente
- Informar
- Estimular
- Motivar la acción

El propósito determinará la manera en que se conduzca el taller y la información que en él se presentará.

Objetivos de la capacitación/talleres

Es importante tener un conjunto de objetivos para las actividades de capacitación o del taller, de manera que los instructores y los participantes no pierdan de vista lo que se está haciendo y lo que se tiene en mira al terminar.

El conjunto de objetivos es útil para establecer objetivos generales y específicos.

• Objetivos generales. Generalmente describen lo que se espera obtener después de que se complete la capacitación (por ejemplo adquirir la calidad de supervisar los informes del proyecto elaborados por el personal de campo). Sin embargo, tales objetivos son difíciles de evaluar, particularmente durante las actividades del taller o la capacitación (así que los resultados no serán observados hasta después).

• Por lo tanto es de utilidad contar con un grupo de objetivos específicos de lo que se espera aprendan los participantes durante la capacitación. ¿Qué nuevas habilidades específicas se espera que los participantes obtengan? Como ejemplo podrían incluirse cosas como: "El participante será capaz de completar los requerimientos del formato del reporte mensual", "Los participantes serán capaces de diseñar y conducir las tasas de adopción de tecnología de un productor" o "El participante será capaz de preparar programas trimestrales y presupuestos". Este tipo de objetivos pueden ser alcanzados más fácilmente tanto por los participantes como por los externos.

Conociendo a los participantes

Si se va a hacer un taller o una actividad breve de capacitación, se necesita saber:

- ¿Cuánta gente estará presente?
- ¿Por qué están tomando el taller, por elección propia o se les solicitó que asistieran?
- ¿Qué es lo que esperan y sus expectativas?
- ¿Cuáles son sus temores e intereses?
- ¿Qué rango de experiencia, edad, género y posición estarán representadas?
- ¿Existe cualquier conflicto en el grupo que es una discrepancia en el proceso?
- ¿Qué conocimientos se deben tener acerca de la materia que será presentada?

Estas preguntas pueden ayudar a determinar el tipo de programa que se preparará y los materiales de apoyo y las ayudas de enseñanza seleccionadas. Sin embargo, a menudo sólo es posible contestar algunas de estas preguntas una vez que la capacitación ha comenzado.

Itinerario y duración

Cuando es esta planeando un taller o una sesión de capacitación, es importante considerar los siguientes puntos:

- ¿Qué es lo que limita el tiempo?, ¿Quién lo maneja?
- Seleccionar tiempos de comienzo y final apropiados para cada día de trabajo a través de la consulta con los colegas, contrapartes o participantes.
- Ser tolerante con el hecho de que quizá se tenga que comenzar más tarde de lo planeado. Si se está preparado para este inconveniente se estará más relajado cuando el taller empiece.
- Que las sesiones de presentaciones verbales o de lectura no duren más de 30 minutos para incorporar actividades que requieran participación.
- Dependiendo de la respuesta de los participantes, ser flexible con la duración de las sesiones individuales, mientras se recuerde que las restricciones de tiempo siguen presentes.

Lugar de la capacitación, mobiliario y equipo

La elección del lugar puede influir en el éxito o el fracaso del taller. Quizá se tenga un margen pequeño de elección, pero se debe recordar que es importante tratar de visitar el lugar al menos un día antes del inicio del taller; si esto no es posible, asegúrese de disponer del lugar al menos una o dos horas antes de que la capacitación comience.

Las consideraciones claves incluyen:

- Luz, ventilación y acústica
- Espacio para trabajo en equipo
- Disponibilidad de sillas y mesas
- Espacio para exhibiciones
- Disponibilidad de pizarrones blancos o negros
- Disponibilidad de fotocopiado en el lugar o cerca
- Proximidad a distracciones potenciales (teléfono, oficinas, caminos ruidosos, bares)
- Accesibilidad del lugar (¿es difícil llegar?)
- Facilidades sanitarias para hombres y mujeres

La naturaleza del taller y la disponibilidad del presupuesto serán determinantes entre lo que es deseable y factible.

Disposición de lugares

La disposición de lugares influenciará la manera en que interactúen participantes e instructor.

Existe un número de opciones posibles. La selección de la más apropiada dependerá de:

- Métodos planeados para la capacitación (particularmente los referentes al trabajo en equipo)
- El tamaño y la orientación externa del lugar
- El número de participantes
- El apoyo y las expectativas de los participantes

Trate de evitar un salón de clases tradicional (filas de sillas y escritorios mirando al frente) a menos que el taller se base exclusivamente en la lectura.

Materiales

El tipo de materiales que serán requeridos dependerá de la naturaleza del taller y de los participantes. A continuación se dan algunos consejos generales para los participantes de talleres, quienes podrán leer y escribir:

- Se tienen preparados materiales escritos y visuales – incluyendo copias.
- Si se tiene en mente el uso de transparencia o proyecciones por medio de cañón, hacer copias en papel para cada participante, así podrán usarlas como referencia y hacer notas adicionales directamente en los recuadros.
- Asegurarse que el texto está hecho con un tamaño de letra lo suficientemente grande para que los participantes puedan leerlo con facilidad.
- Identificar por adelantado si se pueden o no comprar los materiales requeridos cerca del lugar; si se tiene alguna duda, llevar las provisiones necesarias.
- Si se están anotando las respuestas de los participantes a preguntas o temas, es mejor registrarlas en papel o tarjetas que en el pizarrón blanco o negro. Así no tendrá que borrarlo una vez que el pizarrón esté lleno.
- Dedicar tiempo a organizar y presentar cualquier folleto antes de que el taller comience, de esta manera se tendrá acceso rápido a ellos
- No proporcionar demasiado material de lectura durante las sesiones del taller. Esto puede sobrecargar al participante y distraerlo para ocuparse en actividades más participativas.

Si se está guiando un taller en un pueblo con participantes que no necesariamente leen y escriben, las necesidades de material serán considerablemente diferentes de las habituales para talleres basados en salones de clases.

Planeación a detalle de las sesiones

Cada sesión del taller debe ser planeada con algo de detalle. Un formato de planeación de sesiones es una herramienta útil para asegurarse de que los temas se están llevando a cabo sistemáticamente. A continuación se muestra un ejemplo.

Sesión 1.4	Participantes
Responsable	Rómulo Vértiz – Sandra López
Duración	9.40 – 10.40 (60 minutos)
Propósito	Identificar los principales grupos con derechos sobre, o interés en, el uso de la tierra bajo arrendamiento pastoral de la localidad.
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Se desea identificar a los involucrados. Este es un importante punto de comienzo en la comprensión de los temas, para entonces desarrollar un plan coherente • Dos grupos de interés principales • ¿Quiénes son las familias principales con derechos sobre la tierra arrendada? • ¿Cuánta gente hay en cada familia? (aproximadamente) • ¿Cuáles son los principales intereses externos? Por ejemplo: gubernamentales o empresariales • ¿Cuáles son sus intereses principales? ¿Qué es lo que quieren? • ¿Cuáles de estos grupos externos son los principales jugadores? • Una vez que el perfil ha sido desarrollado y registrado, enfatice la importancia del desarrollo y comprensión de otros grupos de interés, así se podrá negociar desde una posición bien informada. <p>Sugerencia para la siguiente sesión: ahora se verá específicamente los intereses/objetivos de los participantes del taller (los dueños tradicionales), etc.</p>
Método	<p>Presentación de un resumen verbal para explicar el propósito de la sesión y saber si se va por buen camino.</p> <p>Preguntar a los asistentes al taller cuestiones principales acerca de los participantes del proyecto. Registrar las ideas en el pizarrón blanco o en tarjetas.</p> <p>Breve comentario sobre las ideas. Alentar la reflexión y nuevas ideas de los asistentes. Repasar lo que se ha registrado para asegurarse de que los asistentes tengan en mente lo que se ha dicho (particularmente para aquellos que no leen)</p>
Materiales y folletos	Pizarrón blanco y/o tarjetas, plumas, marcadores, etc.

ANEXO 1.

MEJORES PRÁCTICAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE LOS MIEMBROS PARTICIPANTES EN EL PROYECTO

ARICA

Nuestra Municipalidad ha participado junto al Gobierno de la República Federal de Alemania en el proyecto denominado "Centro Multimedial Arica", con un financiamiento de €6000 euros. La subvención fue destinada exclusivamente para cubrir los gastos (tales como materiales y equipamientos, no gastos de honorarios, viáticos, mano de obra y otros) relacionados con el mencionado proyecto.

La descripción del proyecto es el siguiente:

OBJETIVO GENERAL

Insertar socialmente a través de la inserción en el ámbito laboral a jóvenes y adultos con discapacidad, mental, sensorial o física aprovechando sus capacidades.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Fomentar la autogestión e iniciativas emprendedoras como este proyecto que permite insertar laboralmente a las personas con discapacidad.
- Elevar la calidad de vida de las personas con la inserción social.

PROYECTO

El proyecto permitirá realizar acciones desde la cual, se busca potenciar, coordinar y facilitar iniciativas y esfuerzos tendientes a incorporar a las personas con discapacidad al proceso de integración social, que es real a través de la integración laboral efectiva con la entrega de servicios técnicos computacionales relacionados con Internet (diseño de sitios web, diseño de cd multimedia, copiado de cd, etc. Estos servicios estarán dirigidos para satisfacer la demanda existente en el mercado local y se insertará a nivel nacional. En esta iniciativa interactúan distintas unidades municipales, dentro de sus respectivas competencias, las cuales conformarán el soporte técnico de este centro multimedial.

APORTE DE LA INSTITUCION

La Ilustre Municipalidad de Arica (IMA) proporcionará un espacio físico para que este Centro Multimedial pueda instalarse e iniciar sus funciones.

Además, se facilitará el mobiliario que se requiera.

La valorización del aporte IMA es de €7648 euros.

AYUDA SOLICITADA

La ayuda solicitada se traduce a un monto de €6000 euros del monto total del proyecto que asciende a €13648 euros, que serán utilizados para la adquisición de equipos computacionales, software y hardware.

CÁMARA ITALO- BRASILEÑA

EXPERIENCIA INTERNACIONAL DE TELEMEDICINA

Este es un proyecto coordinado por la Cámara Italiana de Sao Paulo para el análisis de experiencias y buenas prácticas en telemedicina en Italia, así como de las Cámaras de Comercio socias que son: Australia -CCIE de Sydney; EE.UU. - CCIE de Houston; en Europa - España - CCIE de Barcelona, Francia - Lyon, Italia - CCIE de Torino, CCIA de Roma, CCIA de Nápoles y CCIA de Milán- PROMOS. El costo total es de €177.767,35. Los beneficiarios son los operadores técnicos de telemedicina vinculados a las Cámaras participantes, así como centros de investigación y universidades.

GUARULHOS

La Ciudad de Guarulhos inició su trabajo de relaciones internacionales a partir de 2001-2002. La Coordinación de Relaciones Internacionales del Ayuntamiento de Guarulhos fue creada en abril de 2005, teniendo como una de sus prioridades coordinar tres proyectos URB-AL de Tipo A, hasta 2007, ascendiendo a más de 700 mil euros: Red 10

“Potenciación del Uso de Sistemas de Georeferenciados en los Proyectos de Combate a la Pobreza de Jóvenes de la Periferia Urbana”; Red 12 “Metodología de Microcrédito como Instrumento de Fomento a la Emancipación Económica y a la Inclusión Social de las Mujeres”; Red 14 “El Protagonismo del Gobierno Local como Articulador en la Integración de Políticas Públicas Participativas de Seguridad Ciudadana”. Además de la coordinación de estos proyectos, Guarulhos ha participado activamente en las actividades de las Redes 9 y 10, coordinadas respectivamente por las ciudades de Porto Alegre y Sao Paulo.

En la Red 10 también estamos participando en el proyecto coordinado por la ciudad de Querétaro llamado “Formación de Personal de Municipios para Utilizar los Programas de Cooperación Internacional como Herramienta de Combate a la Pobreza en sus Proyectos Locales”.

El alcalde de Guarulhos asumió, recientemente, la vicepresidencia de Relaciones Internacionales del Frente Nacional de Alcaldes (FNP) de Brasil.

Guarulhos integra activamente varias redes regionales e internacionales de ciudades: a) Red Mercocidades; b) Consejo Mundial de la CGLU (responsable de la presidencia de la Comisión de Inclusión Social y Democracia Participativa); c) la Comisión Coordinadora de la Red del Foro de Autoridades Locales (FAL) por la Inclusión Social, que realiza los

eventos del FAL junto a los Foros Sociales Mundiales (FSM); d) la Comisión Organizadora del Foro de Autoridades Locales de la Periferia – Metrópolis Solidarias (FALP).

JUNÍN

El Gobierno Local de Junín participa en redes de cooperación internacional y foros internacionales en forma activa.

La mejor práctica en cooperación debemos remitirla a la ejecución del Proyecto Común Tipo B “Observanet”, de la Red N° 4 del Programa URB-AL.

El objetivo del proyecto fue instalar observatorios territoriales en los municipios para relevar estadísticamente toda la información socioeconómica de la ciudad.

Los beneficiarios alcanzaron a toda la población, en particular los sectores productivos, empresariales y de trabajadores.

El monto de subvención fue de EU 900.000 para todos los socios.

La duración del proyecto fue de 2 años.

Los resultados son: la instalación del Observatorio en la Dirección de Producción de la Municipalidad, la creación de la Dirección Municipal de Estadística, la creación del Servicio de Intermediación Laboral, la instalación del software para la carga de datos, el lanzamiento del Boletín “Junín Productivo”, la asistencia técnica a empresarios y emprendedores locales y la asistencia a desocupados y personas con problemas laborales.

LATINA

Las instancias dentro de las cuales las entidades locales en Italia tienen que moverse para tratar temas de cooperación descentralizada son el acuerdo entre el Ministerio de Asuntos Exteriores y la Asociación de Ayuntamientos Italianos (ANCI), la legislación en materia de “cooperación al desarrollo de las regiones a estatuto ordinario y especial y de las provincias autónomas” y las políticas y lineamientos en materia de cooperación descentralizada redactadas por la UE y la ONU.

Una de las características de la cooperación descentralizada de la ciudad de Latina es la de involucrar no sólo a la población de las ciudades receptoras sino también a aquellas donadoras, por ejemplo con viajes, conciertos e iniciativas de “educación” por la paz en las escuelas, contribuyendo así al diálogo intercultural.

Los dos mayores proyectos de cooperación de Latina son con entes locales de Latinoamérica y se llaman "MANDU" y "OSIRIA."

El primero de los dos proyectos, MANDU, con un presupuesto total de 216.894,67 euros permite, por medio de la cooperación, la identificación de barreras arquitectónicas y la formación de técnicos locales para administrar el entorno urbano de una manera más apropiada a las necesidades de los niños. El proyecto en cuanto a buenas prácticas contempla mejoras y nuevas alternativas en la administración de la política pública respecto al tema. Con relación a la cuestión académica, el proyecto espera que los técnicos y los empleados de las administraciones asociadas, así como los participantes locales de las entidades, puedan ser multiplicadores potenciales así como quienes presenten los resultados y la experiencia del proyecto en común en congresos, seminarios y foros, ya sea nacionales o internacionales.

El segundo, OSIRIA, con un presupuesto total de 357.142,00 euros de subvención, prevé como objetivo crear un centro de observación y de análisis de las temáticas y los aspectos relacionados a los derechos de las mujeres solteras, por medio de acciones de sensibilización con el fin de promover la igualdad de oportunidades en todos los ámbitos del contexto local.

Uno de los aspectos más importantes relativo a las buenas prácticas consiste en involucrar a los funcionarios de las colectividades locales socios del proyecto. Por ello, se organizan intercambios de funcionarios en el marco de esta iniciativa para fomentar la difusión de experiencias en la problemática en cuestión.

Estos funcionarios tienen a su vez la tarea de formar al conjunto del personal de las administraciones locales, así como de representar un punto de referencia dentro de las correspondientes colectividades. Dentro de esta actividad, los representantes de las ciudades socias trabajan una semana en la administración de una ciudad europea socia del proyecto y otra semana en una ciudad latinoamericana. Durante este período de trabajo colectivo, los expertos municipales examinarán las buenas prácticas puestas en marcha por las otras ciudades, en el campo de la participación de las mujeres solteras cabezas de familia en las instancias de decisión local, tratando de adaptarla de la mejor manera con las correspondientes realidades locales.

MILÁN

Titulo del proyecto: "Preafirmación de los "micro jardines" para la mejora de la seguridad

alimentar de la Municipalidad de Dakar (Senegal)".

Promotores: FAO, Ministerio de Relaciones Exteriores Italiano, Gobierno de Senegal, Municipalidad de Milán, Municipalidad de Dakar, Dirección de Horticultura del Ministerio de Agricultura de Senegal, Facultad de Agronomía de la Universidad de los estudios de Milán, ONG milanesas COOPI y ACRA.

Descripción: difusión de una técnica de cultivación de legumbres en ambientes urbanos, para lo cual se necesita un espacio mínimo y que es excelente en cuanto a resultados en cuanto a que logra integrar de manera autosuficiente la alimentación de la población y constituir una pequeña fuente de ganancia para las familias más pobres y con problemas. Esta técnica, de hecho, se adapta muy bien a la población femenina y puede ser practicada también por personas minusválidas.

Actividades: formación y asistencia en el campo agro alimenticio, administrativo, distributivo y comercial; micro crédito.

Beneficiarios: 5 mil familias de los barrios mas desastrosos de Dakar.

Recursos: 450.000.00 dólares.

Duración: 2 años (2005/ 2006)

Resultados: el proyecto se está realizando todavía, pero nos parece de todas maneras que es de gran significado dado el interés de los socios en todos los niveles.

PERGAMINO

Proyecto "PRACTICAR" Laboratorio de prácticas para el fortalecimiento de las políticas públicas locales de lucha contra la nueva pobreza urbana – coordinado por la Comuna de Roma. Red 10 del Programa URB-AL

La operación se lleva a cabo entre Europa y América Latina. La finalidad es contribuir a mejorar la calidad de las políticas públicas locales de lucha contra la nueva pobreza urbana, a través de la capacitación de recursos humanos de las instituciones locales y la elaboración y difusión de nuevos instrumentos y buenas prácticas ("best practises") de lucha contra la nueva pobreza urbana. Específicamente el proyecto está destinado a: a) Capacitar a los administradores y técnicos locales, que pueden tener incidencia en la toma de decisiones urbanas en tema de lucha contra la nueva pobreza; b) Elaborar y divulgar instrumentos innovadores y buenas prácticas ("best practices") para fortalecer

las políticas públicas locales en la lucha contra la “nueva pobreza” urbana y reforzar la capacidad de actuación de las colectividades locales latinoamericanas y europeas y c) Poner las bases técnicas y metodológicas para la implementación de un proceso de actuación de políticas públicas locales de lucha contra la nueva pobreza urbana, transferibles en otras ciudades de Europa y América latina, que contribuye a transformar los gastos públicos de asistencia a los “nuevos” pobres en inversiones para el desarrollo.

El proyecto se encuentra en su etapa final habiendo obtenido los siguientes resultados:

- líneas guías para el diagnóstico inicial sobre la situación de cada ciudad “socio” acerca del fenómeno de los “nuevos pobres”;
- informe sobre el fenómeno de los “nuevos pobres” en las ciudades miembro del proyecto;
- edición y publicación de las “buenas prácticas” de lucha contra la nueva pobreza urbana seleccionadas (principales experiencias de las ciudades socias y de los organismos internacionales realizadas en Latinoamérica y en Europa), utilizadas también como “casos de estudio” en las actividades de capacitación;
- capacitación de recursos humanos que forman parte de las estructuras públicas locales en la elaboración y manejo de programas y proyectos de lucha contra la nueva pobreza urbana a través de la realización de los encuentros locales, de las actividades de capacitación/información, de concertación y participación en las ciudades socios,
- informes (uno por cada ciudad) sobre los resultados de los seminarios/talleres;
- informes (uno por cada ciudad) sobre las “prácticas” elaboradas por cada ciudad, como resultado de los encuentros entre los técnicos y administradores y con la participación de representantes de los actores.

Pergamino realizó tres encuentros locales, según lo previsto por el proyecto, el primero se llevó adelante los días 15 y 16 de septiembre de 2005 con la participación de un promedio de 30 agentes municipales, el segundo se realizó el 25 de octubre, con 50 participantes del municipio y ONG’s locales; y el último foro fue el día 22 de noviembre con la presencia de los coordinadores romanos y al que asistieron los agentes municipales que estuvieron participando desde el primer seminario, las ONG’s locales y personas que trabajan con la comunidad y fue abierto al público en general. En el sitio web

del proyecto –www.practicar.it se pueden encontrar los informes sobre los encuentros y todos los documentos referidos al proyecto en general y a lo realizado en Pergamino.

Nota: la mejor práctica para la cooperación internacional es dirigir sus esfuerzos a limitar la nueva pobreza que surge de las clases medias que pasan a ser pobres a través de la capacitación, e instrucción de los mecanismos y políticas locales para atender sus necesidades.

Querétaro

Gestión Ambiental y Equilibrio Ecológico a través de la Secretaría de Servicios Municipales y su Dirección de Aseo y Alumbrado Público.

Sabemos que el equilibrio ecológico es un tema de interés y repercusión global, por esta razón reanudamos nuestro compromiso con la campaña de ciudades para la protección del Clima como miembros del ICLEI (International Council Local Environmental Initiatives). También nos incorporamos al programa Promoviendo un sector Público Eficiente patrocinado por la Asociación Mexicana de Municipios A.C, (AMMAC), el ICLEI Y Lorens Berkley Laboratorios, para la adquisición de equipo de computo y aparatos electrónicos con sellos Energy Star y FIDE, así como para definir criterios de compras verdes y energéticamente eficientes.

Así, el municipio de Querétaro se posiciona a nivel nacional e internacional en el tema ambiental. Participamos en el proyecto GEO – Querétaro, financiado por el programa de Naciones Unidas para el desarrollo, con el propósito de definir una agenda urbano-ambiental de la zona conurbana del Municipio. En el país, solo la ciudad de México y Queretaro son parte de este proyecto.

Hoy, Querétaro es una de las 16 Ciudades del país participantes en el programa de Ciudadanía Ambiental Global, auspiciado por el programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la AMMAC; el cual tiene como objetivo promover la participación social organizada a partir de la comprensión de los derechos y las responsabilidades ciudadanas y fomentar el cambio en la conducta de las personas respecto al medio ambiente.

Gracias al apoyo de la secretaria de energía, se logró gestionar el financiamiento del Banco Mundial por cerca de 700 mil dólares para el Estudio de Perfectibilidad para el Aprovechamiento del Biogas en el relleno sanitario. El objetivo de dicho estudio es utilizar el gas metano que producen los residuos sólidos almacenados para generar energía eléctrica y disminuir la emisión de gases de efecto invernadero.

Respecto al proyecto de producción de energía eléctrica con el biogás generado en el relleno sanitario, en noviembre de 2004 ingresamos a la primera fase del programa para Latinoamérica del Banco Mundial, que consistió en estudios de prefactibilidad para quince ciudades de esta región. De México solo fueron seleccionadas Chihuahua y Querétaro, ya que ambas cumplimos con la normatividad nacional e internacional, el potencial de generar biogás y el adecuado, manejo del relleno sanitario.

Derivado de lo anterior, en la segunda fase, del 11 al 31 de marzo de 2005 se realizó un estudio con pruebas de campo, cuyos resultados se entregaron en julio del mismo año en la Expo Latinoamericana de proyectos GRS 2005, que tuvo sede en Montevideo, Uruguay. Dichos resultados estiman que se puede recuperar el biogás suficiente para mantener una planta de generación de electricidad de 2.12 mega-watts, con posibilidad de crecimiento a 3.18 mega-watts, y una vida útil hasta el año 2019.

Actualmente se evalúan diversas posibilidades de inversión y financiamiento para instalar la planta de energía eléctrica, así como de celebrar un contrato de compraventa con empresas desarrolladoras de proyectos de aprovechamiento de biogás de rellenos sanitarios.

San Sebastián

Entre los años 2000 y 2005, El Ayuntamiento de San Sebastián - Fomento de San Sebastián, S.A., ha venido desarrollando el programa de cooperación anual "Gestor de Proyectos de Desarrollo local". A través de este programa se seleccionaban 8 jóvenes con titulación universitaria con el objetivo de formarles en desarrollo local y gestión de proyectos para posteriormente desplazarse a América Latina y La India y colaborar con instituciones y/o municipalidades en la coordinación y gestión de proyectos de desarrollo local (implementación de oficinas de empleo, diseño y puesta en marcha de sistemas de información, Escuelas Taller, Estudios de mercado, asistencia técnica y formación de técnicos municipales, etc.). Este desplazamiento ha tenido una duración de entre 4 y 10 meses de colaboración y principalmente se ejecutaron proyectos en colaboración con las Municipalidades de Tal Tal, Tocopilla, Pudahuel, Lo Prado, Quinta Normal, Limari y FOSIS en Chile; Trelew, Bell Ville, La Rioja y Comodoro e IFAM en Argentina, Cuenca en Ecuador, Santiago de Veraguas, Penonome, Chitre y la Procuraduría de la Administración en Panamá, Bucaramanga, CORPLAN en Colombia, y Bangalore en la India. Aproximadamente el presupuesto anual del programa era de €150.000.

Sao Bernardo

Estudio sobre el Plan Integrado de Mejoramiento Ambiental a.m. el Área de Manantiales de la Presa Billings en el municipio de São Bernardo do Campo en una acción conjunta con la Japan International Cooperation Agency (JICA), órgano vinculado al Ministerio de Negocios Extranjeros de Japón, tiene prevista la utilización de consultoría especializada, la formación y entrenamiento de recursos humanos y la complementación de la infraestructura. El Programa "Barrios Ecológicos" tiene previsto el desarrollo socio-ambiental contemplando la urbanización de habitaciones precarias, la recuperación ambiental de áreas degradadas, la protección de los manantiales y el estímulo a la organización comunitaria.

ANEXO 2.

LEYES MUNICIPALES DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE LOS MIEMBROS PARTICIPANTES EN EL PROYECTO

Arica

Documento	No. de Artículo	Resumen (3 líneas)
LEY N° 18.695, ORGANICA CONSTITUCIONAL DE MUNICIPALIDADES	Artículo 65	El presupuesto municipal incluirá los siguientes anexos informativos: 3) Los proyectos presentados a otras instituciones nacionales o internacionales.
	Artículo 135	Las asociaciones de municipalidades podrán tener como objeto: f) La coordinación con instituciones nacionales e internacionales, a fin de perfeccionar el régimen municipal.
LEY NUM. 19.886 DE BASES SOBRE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS DE SUMINISTRO Y PRESTACION DE SERVICIOS	Artículo 3	c) Quedan excluidos de la aplicación de la presente ley: c) Los contratos efectuados de acuerdo con el procedimiento específico de un organismo internacional, asociados a créditos o aportes que éste otorgue.
Identificación de la Norma : LEY-18834 Fecha de Publicación : 23.09.1989 Fecha de Promulgación : 15.09.1989 Organismo : MINISTERIO DEL INTERIOR Ultima Modificación : LEY- 19921 20.12.2003	Artículo 10	Podrá contratarse sobre la base de honorarios a profesionales y técnicos de educación superior o expertos en determinadas materias, cuando deban realizarse labores accidentales y que no sean las habituales de la institución, mediante resolución de la autoridad correspondiente. Del mismo modo se podrá contratar, sobre la base de honorarios, a extranjeros que posean título correspondiente a la especialidad que se requiera.
ESTATUTO ADMINISTRATIVO	Artículo 24	Las instituciones ejecutarán los programas de capacitación preferentemente en forma territorialmente desconcentrada. Podrán celebrarse convenios con organismos públicos o privados, nacionales, extranjeros o internacionales.
	ARTICULO 69	Los funcionarios públicos podrán ser designados por el jefe superior de la respectiva institución, en comisión de servicio para el desempeño de funciones ajenas al cargo, en el mismo órgano o servicio público o en otro distinto, tanto en el territorio nacional como en el extranjero.
	ARTICULO 70	Los funcionarios no podrán ser designados en comisión de servicio, durante más de tres meses, en cada año calendario, tanto en el territorio nacional como en el extranjero.

Junín

Documento	No. de Artículo	Resumen (3 líneas)
Constitución Nacional de la República Argentina		
Constitución de la Provincia de Buenos Aires		
Ley Orgánica de Municipalidades		

Latina

Documento	No. de Artículo	Resumen (3 líneas)
Reglamento de ejecución DPR n.177 del 12 abril 1988	Artículo 7	
Ley n° 49 del 26 febrero 1987		La cooperación descentrada es la capacidad de la administración sub-estatal de definir y concordar con un socio de otro país (un ayuntamiento, una ciudad..) un acuerdo cuadro de recíproco interés coordinado y gobernado por la administración pública y ejecutado por las fuerzas presentes sobre el territorio, ONG, empresas sociales, ASL, pequeñas y medianas empresas, asociaciones de inmigrados, los que actúan con base en sus competencias.
Ley n° 68 del 19 marzo 1993	Artículo 19	Da la posibilidad a Ayuntamientos y a Provincias de destinar un importe no superior al 0,80% de la suma de los primeros tres títulos de las entradas corrientes de los mismos balances de previsión para sustentar programas de cooperación al desarrollo y a intervenciones de solidaridad internacional.

Milán

Documento	No. de Artículo	Resumen (3 líneas)
Reglamento CEE sobre la cooperación descentralizada n.1659/98 y Promulgación del 2004		
Constitución de la República italiana	117°	Relaciones internacionales como materia de ley del Estado y de las Regiones.
Ley del Estado n 49 /1987: Nueva disciplina de la cooperación de Italia con los PVD	Artículo 2, comas 4 y 5	El Ministerio de relaciones exteriores puede utilizar en actividades de cooperación las estructuras de las Regiones y de las instituciones locales (Municipalidades y Provincias). Las regiones y las otras instituciones locales pueden proponer proyectos y realizar convenios con el ministerio.
Ley estatal n 68/ 1993: Conversión en ley con modificaciones, del decreto ley 18 de Enero 1993 n. 8, que contiene disposiciones urgentes en materia de finanzas derivadas de contabilidad pública (señalada también en el TUEL- texto único de las leyes sobre las instituciones locales, decreto legislativo 267/2000, Artículo 272)	Artículo 19	Municipalidades y provincias pueden destinar hasta el 0,8 % de las entradas corrientes de su presupuesto para realizar proyectos de cooperación al desarrollo y actividades de solidaridad internacional.
Deliberación n. 12/1989 del CICS - Comité interministerial para la cooperación al desarrollo (actualmente abrogado)		Líneas de dirección para el desarrollo de actividades de cooperación al desarrollo de parte de las regiones, de las provincias autónomas y de las otras instituciones locales reconocidas como sujetos promotores.

Milán (continua)

Documento	No. de Artículo	Resumen (3 líneas)
Acuerdo marco entre la DGCS-MAE y el ANCI (Asociación Nacional de las Municipalidades Italianas (mayo del 2001)		Prevé la constitución de un archivo de datos sobre las actividades de cooperación de las instituciones locales y la puesta en marcha de actividades conjuntas de información, formación continua y permanente de las municipalidades asociadas
Estatuto de la municipalidad de Milán (norma fundamental de la institución local), adoptado por el Consejo Municipal en la sección del 3 de octubre 1991, deliberación n. 653	Artículo 3, coma 4	Regula la erogación de contribuciones para actividades sociales, culturales, formativas, etc. y también para aquellas de cooperación internacional.

Querétaro

Documento	No. de Artículo	Resumen (3 líneas)
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Artículo 115°	
Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro Arteaga		El alcalde tiene la facultad de celebrar convenios internacionales.
Ley sobre la Celebración de Tratados		
Ley para la organización política y administrativa del municipio libre del Estado de Querétaro		
Reglamento para la celebración de acuerdos interinstitucionales del Municipio de Querétaro		

San Sebastián

Documento	No. de Artículo	Resumen (3 líneas)
Ámbito Estatal		
Ley 38/2003, de 17 de noviembre, general de Subvenciones (BOE 18.11.2003)		Esta ley tiene por objeto regular el régimen general de subvenciones otorgadas por las administraciones públicas.
Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación internacional para el desarrollo (BOE 8.7.1998)		La presente ley tiene por objeto la regulación del régimen jurídico de la política española de cooperación internacional para el desarrollo
Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008 (http://www.aeci.es/03coop/6public_docs/2seci/2doc_coop_esp/index.htm)		Elemento básico de planificación cuatrienal que determina las líneas generales y directrices básicas, señalando objetivos y prioridades y avanzando los recursos presupuestarios indicativos para este periodo

San Sebastián (continua)

Documento	No. de Artículo	Resumen (3 líneas)
Ámbito Autonómico		
Decreto 53/1998 de 24 de marzo, por el que se crea el Consejo Asesor de Cooperación al Desarrollo de Euskadi (BOPV 18.4.1998)		Se constituye como órgano colegiado de asesoramiento y promotor de la participación de las Administraciones públicas, ONG y otros agentes sociales de la Comunidad Autónoma del País Vasco, en las políticas sobre cooperación al desarrollo a llevar a cabo en los países del Tercer Mundo
Plan Director de Cooperación al Desarrollo 2005-2008		Determina las líneas estratégicas de cooperación internacional impulsadas desde el Gobierno Vasco para el periodo señalado.

Sao Bernardo

Documento	No. de Artículo	Resumen (3 líneas)
Constitución de la Republica Federativa de Brasil de 1988	Artículo 52, inciso V	Corresponde al Senado Federal autorizar a la Unión, a los Estados, al Distrito Federal, a los Territorios y a los Municipios, operaciones financieras externas.
Ley Orgánica del Municipio de São Bernardo do Campo		Autoriza el Alcalde Municipal celebrar convenios externos de naturaleza internacional.

ANEXO 3.

LINKS/LIGAS DE INTERÉS

AGENCIAS DE COOPERACION BILATERALES

Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GTZ)

www.gtz.de

Agencia Australiana de Cooperación Internacional (AUSAID)

www.usaid.gov.au

Agencia Canadiense de Cooperación Internacional (CIDA)

www.acdi-cida.ca

Agencia de Cooperación Internacional del Gobierno de Chile (AGCI)

www.agci.cl

Agencia Danesa de Cooperación Internacional (DANIDA)

www.um.dk/udenrigspolitik/udviklingspolitik/

Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)

www.aeci.es

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)

www.usaid.gov

Agencia Francesa de Desarrollo (AFD)

www.afd.fr

Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA)

www.jica.go.jp

Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (NORAD)

www.norad.no

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)

www.sdc.gov.ch

Agencia Sueca de Desarrollo Internacional (ASDI)

www.sida.se

Agencia Holandesa para el Desarrollo Internacional

www.novib.nl

Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID)

WWW.dfid.gov.uk

Dirección General de Cooperación Internacional de los Países Bajos (DGIS)

http://www.bz.minbuza.nl/English/f_sumdevelopment_X.html

Departamento para la Cooperación Internacional para el Desarrollo de Finlandia

<http://global.finland.fi/>

Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia

<http://www.esteri.it/ita/index.asp>

ORGANISMOS DE COOPERACION MULTILATERALES

Banco de Desarrollo de América del Norte (BDAN)

WWW.nadbank.org

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Red de Desarrollo Municipal (RDM)

WWW.aidb.org/rdm

Banco Mundial (BM)

WWW.worldbank.org

World Bank Projects - Country Assistance Strategies (CAS)

www.worldbank.org/cas/

Banco Mundial, Agencia para Colombia y México

[WWW.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)

Banco Asiático de Desarrollo (ADB)

<http://www.adb.org/>

Fondo Monetario Internacional

www.imf.org

Corporación Financiera Internacional (CFI)

WWW.ifc.org

Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU)

WWW.cideu.org

Centro Latinoamericano de Administración Pública (CLAD)

www.clad.org.ve

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

WWW.oecd.org.mx

Agencia Interamericana para la Cooperación y El Desarrollo (AICD)

WWW.iacd.oas.org

Red Interamericana de Alto Nivel sobre Descentralización, Gobierno local y Participación Ciudadana (RAID)

WWW.ddpa.oas.org/opd/riad

Unidad para la Promoción de la Democracia (UPD)

WWW.ddpa.oas.org/

Comité Consultivo de Autoridades Locales de las Naciones Unidas (UNACLA)

WWW.unhabitat.org/unacia/default.asp

Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL)

www.cepal.un.org.mx

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

www.undp.org

SOCODEVI - Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional

<http://www.socodevi.org/>

Red para La Administración Pública y las Finanzas para El Desarrollo (UNPAN)

WWW.unpan.org/index.asp

Consejo de Europa (COE)

WWW.coe.int

Comité de Regiones de la UE

WWW.cor.eu.int/

Programa URB-AL

http://europa.eu.int/comm/europeaid/projects/urbal/index_es.htm

Asociación para el Corredor Internacional de Comercio de América del Norte (NAITCO)

WWW.naitcp.org/

Ciudades Hermanas Internacional (SCI)

WWW.sister-cities.org/

Cities Alliance

www.citiesalliance.org/

Agencia Evangélica de Cooperación para el Desarrollo

www.ekd.de/agked/eze.html

FUNDACIONES INTERNACIONALES

Fundación Canadiense para las América

WWW.focal.ca

Fundación CODESPA (Cooperación al Desarrollo y Promoción de Actividades Asistenciales)

www.codespa.org/extranet/start.html

Fundación Friedrich Ebert (FES)

WWW.fesmex.org

Fundación Ford

www.fordfound.org/

Fundación Friedrich Naumann (FNN)

www.fnst-mexico.org/

Fundación Kellog

[www.wkkf.org /](http://www.wkkf.org/)

Fundación Rockefeller

www.rockfound.org

Fundación Interamericana

www.iaf.gov/index/index_en.asp

Fundación Konrad Adenauer (KAS)

www.kasmex.org.mx

Fundación Compton

www.comptonfoundation.org/

Fundación Kettering

www.kettering.org

Fundación para el Desarrollo de la Iniciativa Local

www.iniloc.org.mx

Fundación Avina

www.avina.com

Fundación Charles Stewart Mott

www.mott.org/

Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES)

<http://www.ecodes.org/>

Fundación Pathfinder International

www.pathfind.org

Fundación Soros

www.soros.org

Fundación Aetna

www.aetna.com/foundation

Fundación Alcoa

http://www.alcoa.com/global/en/community/info_page/foundation.asp

Fundación Alfred P. Sloan

www.sloan.org

Fundación Ashland Inc.

www.ashland.com/community/index.asp

Fundación Bill & Melinda Gates

www.gatesfoundation.org

Global Fund for Women

<http://www.globalfundforwomen.org/>

Fundación International Community

<http://www.icfdn.org/>

Fundación John D. and Catherine T. MacArthur

www.macfound.org

Fundación Nathan Cummings

<http://www.nathancummings.org/>

Novartis Foundation for Sustainable Development

<http://www.novartisfoundation.com/>

PTM - Paz y Tercer Mundo

<http://www.ptmmundubat.org/>

Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe

www.redlac.org

Sabre Foundation

www.sabre.org

Fundación David and Lucile Packard

www.packfound.org/

Fundación General Service

www.generalservice.org/

Fundación Jhon D. and Catherine T. Macarthur

www.macfdn.org

Fundación Angélica

www.angelicafoundation.org/sguidelines1.html

Movimondo

www.movimondo.org/

Acra

www.acra.it

Oxfam

www.oxfam.org

ActionAid

www.actionaid.org

Altromercato

www.altromercato.it

CARE

www.care.org

Cooperativa Chico Mendes

www.chicomendes.it

CRS - Catholic Relief Services (org. de la Conferencia Católica de Estados Unidos)

www.crs.org

The Christian Aid

www.christian-aid.org.uk

Cultural Survival

www.cs.org/

Intermon

www.intermon.org/

AKTIONSGEMEINSCHAFT SOLIDARISCHE WELT (ASW)

www.aswnet.de/

Fondo Católico para el Desarrollo en Ultramar (CAFOD)

www.cafod.org.uk/

European Fair Trade Association

www.european-fair-trade-association.org

Network of European Worldshops

www.worldshops.org

Womenwatch

www.un.org/womenwatch

ASOCIACIONES REGIONALES

Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones

www.flacma.org

Federación de Municipio del Istmo Centroamericano

www.femica.org

Mercociudades

www.mercociudades.org

Consejo de Municipios y Regiones de Europa

www.ccre.org

Eurociudades

www.eurocities.org

Corporación Andina de Fomento (CAF)

www.caf.com

Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción

www.alop.or.cr

Unión Iberoamericana de Municipalistas

<http://www.uimunicipalistas.org/>

ASOCIACIONES NACIONALES EN EUROPA

Associazione Nazionale Comuni d'Italia

www.anci.it

Federación Española de Municipios y Provincias

www.femp.es/

Cités Unies France - Site Web de la coopération décentralisée

www.cites-unies-france.org/

Association of Netherlands Municipalities

www.vilanova.cat/

FONDOS

Espanoles:

Euskal Fundoa

www.euskalfundoa.org/

Fons Valencia

www.fonsvalencia.org

Fondo Mallorquí

www.confederacionfondos.org

Fondo Menorquí

<http://menorca.infotelecom.es/fmc/>

Fondo Gallego

<http://www.aytolacoruna.es/1home/directorio.htm>

Fondo Pitius

<http://www.igadi.org/index.html>

Fondo Andaluz

www.andaluciasolidaria.org

Fondo Extremeño

www.felcode.org/

ORGANISMOS INTERNACIONALES

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)

<http://www.oecd.org/>

Links De la OCDE:

- Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD)

<http://www.oecd.org/dac/>

Grupo de Expertos en Evaluación del CAD: <http://www.oecd.org/dac/Evaluation/index.htm>

- Centro de Desarrollo

<http://www.oecd.org/dev/>

- Documentos de Trabajo (Working Papers)

www.oecd.org/dev/wp

- Indicadores de Desarrollo

<http://www.oecd.org/dac/indicators/>

Informes y Publicaciones

<http://www.oecd.org/dac/Evaluation/htm/reports.htm>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación

www.unesco.org.es

Organización Mundial de la Salud

www.who.int/es

United Nations Institute For Training and Research

www.unitar.org

Programa de Naciones Unidas sobre Asentamientos Humanos

www.unhabitat.org

International Council for Local Environmental Initiatives

www.iclei.org

FOROS

Foro Social Mundial

WWW.forosocialmundial.org.br

Foro de Federaciones (FOF)

WWW.forumfed.org/

PREMIOS A BUENAS PRÁCTICAS

Best Practises in Local Governments

WWW.sustainabledevelopment.org/bip/

Best Practices Website

WWW.bestpractices.org

Premio de Experiencias Exitosas de Dubai

<http://dubai-award.m.gov.ae/>

Premio Gobierno y Gestión Local del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE)

WWW.premiomunicipal.org.mx

The best Practices Foundation

WWW.bestpracticesfoundation.com

OTROS

A-Regional

WWW.aredional.com

Banco de Datos de Códigos Municipales

WWW.municode.com

Base de Datos Políticos de las Américas

WWW.georgetown.edu/pdba/

Gobiernos en la Red

WWW.gksoft.com/govt/

Mundo Municipal

WWW.municipalworld.com/

Political Resources on the Net

WWW.politicalresources.net/

Forum de autoridades locales

<http://www.bcn.es/fal/>

Euforic

www.euforic.org

Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU)

www.cideu.org

Unión Iberoamericana de Municipalistas

www.uimunicipalistas.org/

Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional (Cemci)

www.cemci.org

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

<http://www.iica.ac.cr/>

Directorio de Cooperación Internacional para el Desarrollo

<http://biblioteca.udg.es/coopera/altres.htm#ONGD>

Institute for Human Studies

<http://www.theihs.org/>

Observatorio de la Cooperación Descentralizada Local UE-AL

www.observ-ocd.org/

Red Interamericana para la Democracia (RID)

WWW.redinter.org

Unión Iberoamericana de Municipalidades (UIM)

WWW.uimunicipalistas.org/

Urbared

WWW.urbared.ungs.edu.ar/

BIBLIOGRAFÍA.

Agencia Española de Cooperación Internacional (1999), *Metodología de proyectos de cooperación para el desarrollo*, Madrid, AECI.

Ander-Egg, E. y Aguilar Idáñez, M. J. (1998), *Como elaborar un proyecto*, Buenos Aires, Lumen.

Banco Interamericano de Desarrollo ((1997), *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*, Washington, BID.

Comisión Europea (2001), *Manual. Gestión del ciclo d un proyecto*, Bruselas, CE/Europaid.

Gómez Galán, M. y Sáinz Ollero, H. (2003), *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico*, Madrid, Fundación Cideal.

GTZ (1987), *Materiales de trabajo: ZOPP. Una introducción al método. Cuadros y presentación*, Frankfurt, GTZ.

Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (1981), *Guía para la presentación de proyectos*, México, Siglo XXI.

MAE-SECIPI (2001), *Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II*, Madrid, AECI.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1997), *Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados: Manual para los administradores de programas*, PNUD, Nueva York.