

# Organización y gestión de la cooperación internacional

David Llistar i Jordi Rubió

25 horas



# Índex

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	7
<b>1. Las relaciones norte-sur: globalización y desarrollo</b> .....	9
1.1. Desigualdades y las relaciones norte-sur hoy en día .....	9
1.2. El concepto de desarrollo .....	12
1.3. El mapa de las teorías del desarrollo .....	14
1.4. Categorías del desarrollo .....	25
<b>2. Tipos de ayuda internacional</b> .....	28
2.1. Modalidades.....	28
2.2. Actores de la cooperación internacional y lógicas .....	30
2.2.1. La lógica de la solidaridad en las ONG .....	32
2.2.2. La lógica solidaria en las instituciones multilaterales De desarrollo.....	32
2.2.3. La lógica solidaria de los Estados .....	34
2.3. El sistema de ayuda, en la práctica.....	44
<b>3. Coherencia de políticas para el desarrollo</b> .....	46
3.1. La teoría de la anticooperación.....	46
3.2. La coherencia de las políticas para el desarrollo.....	48
<b>4. El ciclo de gestión de proyectos</b> .....	50
4.1. El proyecto.....	50
4.2. Las etapas del ciclo de un proyecto según el EML.....	51
4.2.1. Identificación de un proyecto.....	53
4.2.2. La formulación del proyecto: la matriz de planificación .....	61
4.2.3. Seguimiento .....	85
4.2.4. Evaluación: extraer aprendizajes de los procesos emprendidos.....	88
<b>5. El género como eje transversal del desarrollo</b> .....	93
5.1. La planificación de género .....	97
5.1.1. Herramientas .....	97
5.1.2. Fases de la planificación de género .....	106
5.1.3. Componentes de la práctica de género.....	108
<b>6. Las relaciones norte-sur: globalización y desarrollo</b> .....	109

<b>Actividades</b> .....	113
<b>Ejercicios de autoevaluación</b> .....	114
<b>Solucionario</b> .....	115
<b>Glosario</b> .....	116
<b>Bibliografía</b> .....	128

## Introducción

En el actual contexto de globalización creciente, las relaciones norte-sur son el resultado de un proceso histórico, cargado de intereses geopolíticos con resultados nefastos para la mayoría de la población mundial. Se hace necesario plantear las principales preguntas sobre esta actualidad, así como situar algunas de las principales corrientes de pensamiento político que tratan de describir el porqué de las desigualdades y cómo sacar a los países empobrecidos de esta situación, es decir, algunas de las principales teorías del desarrollo.

La cooperación internacional despliega todas sus modalidades a través de extensas redes para hacer llegar ideas, dinero, bienes y servicios a sus destinatarios. Las instituciones involucradas aparecen como protagonistas de una solidaridad que conviene analizar y seguir muy de cerca. Además, la ayuda internacional no actúa sola, sino que se produce en paralelo con otros muchos flujos e interferencias transnacionales que se dan en planos tan distintos como el migratorio, el ambiental, el comercial, el financiero, el tecnoproductivo, el diplomático, el militar o el simbólico. Algunas de las interferencias que se producen colateral o expresamente entre países y grupos humanos y en especial las interferencias transnacionales que surgen por comportamientos y decisiones del norte sobre el sur global son negativas desde la perspectiva del vivir bien de la población, de su autodeterminación y del respeto de la biodiversidad. Podemos decir que históricamente han coexistido políticas de cooperación y ayuda con políticas de antiooperación.

Una de las modalidades más extendidas en las intervenciones de cooperación al desarrollo son los proyectos de cooperación. Estos tienen que expresar una voluntad transformadora de la realidad que irá orientada a mejorar las condiciones de vida del conjunto de hombres y mujeres implicados, pero también a contribuir a cambios profundos que ataquen las causas que generan vulnerabilidad y desigualdad.

Existen muchas vías para la transformación, de forma que los proyectos deben tener claro que se orientan a conseguir un desarrollo humano, sostenible y equitativo que fortalezca las capacidades de todas las personas y pueblos para que sean sujetos de transformación.

No es posible diseñar una estrategia de desarrollo humano que pretenda fortalecer las capacidades de las personas y los pueblos sin empezar por reconocer las desigualdades de género y sin tener como objetivo reducirlas y eliminarlas.

Fruto de las reivindicaciones de los movimientos sociales de solidaridad internacional, ecologistas, feministas y pacifistas, entre otros, en el norte que han observado cómo una parte significativa de los problemas de los países empobrecidos tenían origen en nuestras sociedades y economías del norte y de cómo desde las Administraciones del norte proliferan todo tipo de incoherencias con el desarrollo de países terceros, se han ido consolidando varios instrumentos de acción en el norte para afrontarlos.

## **Objetivos**

1. Aproximarse a las relaciones norte-sur y a las principales teorías del desarrollo.
2. Aproximarse a las diferentes modalidades de la ayuda internacional al desarrollo.
3. Introducción del análisis de la coherencia de políticas y a la antiooperación.
4. Ver el funcionamiento de los proyectos de cooperación y la metodología del enfoque del marco lógico.
5. Introducción al género como eje transversal del desarrollo.
6. Descripción y análisis de los diferentes instrumentos de acción en el norte.





## 1. Las relaciones norte-sur: globalización y desarrollo

Desde las primeras guerras coloniales hasta el momento actual marcado por la globalización, las relaciones norte-sur han pasado por diferentes fases.

*“[...] esclavitud, colonialismo y neocolonialismo han causado un mal inestimable a decenas de millones de personas de este mundo. Han creado también las bases para la inmensa acumulación de riqueza en las manos de una pequeña elite en el norte [...].”*

*(Jubileo sur 2001, Manifiesto de Durban [www.js.org](http://www.js.org))*

El objetivo de este capítulo es plantear las principales preguntas sobre la actualidad de las relaciones norte-sur, teniendo en cuenta que a) son el resultado de un proceso histórico y b) se sitúan este año en un contexto creciente de globalización. En segundo lugar, situaremos algunas de las principales corrientes de pensamiento político que tratan de describir el porqué de las desigualdades y cómo sacar a los países empobrecidos de esta situación, es decir, algunas de las principales teorías del desarrollo.

### 1.1. Desigualdades y las relaciones norte-sur hoy en día

Las desigualdades entre grupos humanos existen y evolucionan. Existen varios ejes desde los que observar estas desigualdades y donde se perciben jerarquías claras: norte-sur, clase social, género, urbano-rural, etnia, global-local. También existen formas de invisibilizarlas, por ejemplo describiendo la realidad a partir de **indicadores** estadísticos que no sirvan para mostrar distribuciones.

Existe todo un debate sobre la conveniencia de unos u otros indicadores para describir el grado de desarrollo. Si bien los indicadores de desigualdad más habituales son de carácter económico (PIB per cápita, ingresos por hogar, desigualdad salarial), la manera como se materializa la desigualdad y la pobreza es mucho más amplia. Así, las desigualdades entre países se

pueden explicar –además de en términos económicos– haciendo mención a las tasas de acceso a la educación o a las nuevas tecnologías, al analfabetismo, a la deslocalización de pasivos ambientales, al número de médicos por cada mil habitantes o a la esperanza de vida, entre otros. Por otro lado, también es importante hacer mención de cómo la pobreza se distribuye en función de diferentes grupos sociales (mujeres, ancianos, minorías étnicas).

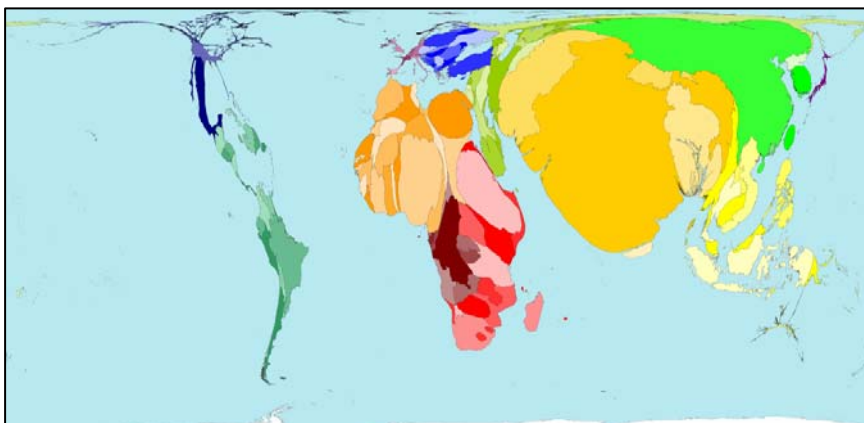


Gráfico 1. Índice de pobreza humana según World Mapper ([www.worldmapper.org](http://www.worldmapper.org))

La preocupación central de la cooperación internacional al desarrollo – cuando no se utiliza por intereses geopolíticos– es la de afrontar lo que desde Occidente se ha denominado problemas de subdesarrollo, hecho que se produce desde la percepción de que existen desigualdades evidentes. A pesar del interés común en las desigualdades, este enfoque reúne a actores muy diversos que dan interpretaciones muy diferentes a estas desigualdades: tanto a actores que pretenden erradicar la pobreza sin creer que se tenga que cambiar la estructura del sistema mundial, como los que creen que se tiene que modificar en el sentido de que mucha de la riqueza se levanta sobre la producción de la misma pobreza que se quiere erradicar.

Tal como vamos a ver a continuación, diferentes teorías de desarrollo se sitúan en diferentes puntos de partida desde los que desplegar actuaciones de cooperación. Por eso mismo conviene conocerlas, saber desde qué ideologías se formulan, qué instituciones las adoptan y tener en cuenta qué recetas proponen.

Por eso, conviene revisar cuál es el contexto histórico mundial actual en el que se heredan, se forman y se destruyen estas desigualdades entre grupos sociales. Este contexto se denomina globalización y lo vamos a resumir a continuación.

### **La globalización**

Es un proceso, no necesariamente lineal, que conduce a una mayor interdependencia entre territorios y a la intensificación de flujos internacionales de personas, de comercio, de información o de capital. La globalización no puede ser considerada como un fenómeno reciente, aunque la fase de la globalización en la que estamos inmersos cuenta con una serie de rasgos particulares respecto a fases anteriores. La etapa actual de la globalización se inicia con la crisis económica mundial de la década de 1970 (Cox y Schechter, 2002) y comporta una reorganización del capitalismo a escala planetaria (Harvey, 2000). A continuación, destacamos una serie de elementos que caracterizan esta etapa. En primer lugar, las relaciones económicas, sociales y políticas se reconfiguran a escala mundial con mayor énfasis que en etapas anteriores. Esto se asocia a un proceso, cada vez más acusado, de compresión espaciotemporal que se manifiesta en que determinadas actividades –incluso aquellas más centrales y estratégicas– pueden funcionar a escala planetaria y en tiempo real (Harvey, 2000; Jessop, 2001). Esta compresión espaciotemporal es, en gran medida, la consecuencia del desarrollo vertiginoso de las nuevas tecnologías de la información, de la comunicación y del transporte (López Segre, 2003). La intensificación de las interacciones a escala planetaria ha penetrado en el ámbito político y ha contribuido a acelerar el tránsito a un escenario de gobernanza global, es decir, a un escenario en el que se tiende a que políticas de todo tipo (económicas, sociales, ambientales o sectoriales) sean impulsadas, coordinadas o definidas a escala supranacional. Otra característica de la fase actual de la globalización es que la ideología dominante es el neoliberalismo, lo que se manifiesta de manera más evidente en el ámbito económico, aunque también se refleja en el ámbito político y en el cultural. Por último, destaca el hecho de que el proceso de globalización no está cristalizando en un sistema mundial armónico ni policéntrico. Más bien, comporta todo lo contrario puesto que, por un lado, las desigualdades entre países y grupos sociales se están acentuando y, por el otro

#### **RECURSOS web**

[www.gapminder.org/](http://www.gapminder.org/)  
[www.undp.org/spanish/](http://www.undp.org/spanish/)  
<http://data.worldbank.org/>  
[www.sasi.group.shef.ac.uk/](http://www.sasi.group.shef.ac.uk/)  
[www.worldwatch.org/](http://www.worldwatch.org/)  
[www.mdgmonitor.org/](http://www.mdgmonitor.org/)  
[www.trust.org/alertnet/](http://www.trust.org/alertnet/)

lado, no todos los actores cuentan con la misma voz y el mismo peso en el actual escenario de gobernanza global.<sup>1</sup>

## **1.2. El concepto de desarrollo**

El **concepto de desarrollo** no se empieza a utilizar hasta después de la Segunda Guerra Mundial. La descolonización y la independencia de los países del Tercer Mundo hicieron que nos cuestionáramos el origen de las desigualdades entre países. Los primeros estudios sobre desarrollo, de la década de 1950, provienen de la llamada teoría económica del desarrollo. El argumento para construir un campo de análisis propio dentro de la economía consistió en afirmar que los países del Tercer Mundo presentan estructuras políticas, económicas e institucionales diferentes a las del Primer Mundo y que, en consecuencia, requieren una aproximación teórica también diferente.

En este campo, la noción de desarrollo se equiparó a la de crecimiento económico y se le atribuyó un doble objetivo: el de modernizar y el de reproducir progresivamente el modelo occidental, de forma que los conceptos de desarrollo y subdesarrollo quedaron situados en una misma línea continua, por la que todos los países pretenderían estar tan avanzados como les fuera posible. La única forma de conseguirlo consistía en la industrialización. Desde este punto de vista, el problema del subdesarrollo recaía exclusivamente en el sur y su responsabilidad era crecer, modernizarse e industrializarse. Y lo único que el norte podía hacer era ofrecerle ayuda, una ayuda que se concibió como intrínsecamente buena, necesaria y humanitaria.

En la práctica, las aspiraciones de los países subdesarrollados para crecer económicamente generaron una predisposición total y acrítica en el asesoramiento técnico de expertos de países del norte, un punto muy necesario para justificar la presencia de las agencias de cooperación y las ONG en el sur. El Plan Marshall (1948) se convirtió en el prototipo de

---

<sup>1</sup> A. Verger; D. Listar (2005). "La jerarquía global-local en el sistema de estratificación mundial. Nuevas estrategias ante nuevos escenarios". Revista de Ciencias Sociales Gizarte Zientzien Aldizkaria (núm. 1, págs.129-146).

ayuda moderna al desarrollo y corroboró la conveniencia de la teoría económica del desarrollo también para los países del Tercer Mundo. Crecimiento económico y ayudas internacionales se volverían la fórmula indiscutible.

Ahora bien, la Guerra Fría y la lucha contra el comunismo tuvieron una fuerte influencia sobre la configuración de la estrategia de desarrollo de los países del sur. Una de las tesis más aceptadas a principios de la década de 1950 era que, si no se conseguía reducir la pobreza de los países del Tercer Mundo, pronto acabarían cayendo en manos del comunismo. Es decir, el enfrentamiento entre los Estados Unidos y la URSS legitimaba para Occidente los objetivos de modernización y desarrollo económico de los países del sur. Esto explica por qué pactos militares, apoyo a dictaduras y programas de desarrollo fueron ligados (Escobar, 1998). En este sentido, el Congo de Mobutu, la Indonesia de Suharto, el Brasil de la dictadura militar o la Nicaragua de Somoza son ejemplos de países con regímenes dictatoriales que recibieron el apoyo del dinero de los Estados Unidos durante la década de 1960 a través de los organismos internacionales como el Banco Mundial o el FMI, con un objetivo claramente geopolítico.

La consolidación de los Estados Unidos como superpotencia también se apoyó en la conformación de una estrategia de desarrollo para los países periféricos, de forma que esto les permitiera la deseada expansión del sistema de mercado en los cinco continentes. Tal y como vamos a ver en el capítulo sobre geopolítica, hay que tener en cuenta que las colonias suponían una vía primordial de expansión del capitalismo porque permitían establecer una importante base material, construir mecanismos de orden y control, así como la institución de ideologías de legitimación del sistema. Aun así, la descolonización podía poner en peligro todo esto: implicaría encontrar otras maneras de garantizar el suministro de bienes y expandir el capital occidental. Y así, los Estados Unidos y las potencias coloniales europeas implementaron una estrategia de desarrollo, concebida para garantizar su expansión económica y, a la vez, tomar el control sobre los países periféricos. Era una especie de fase posterior a la expansión capitalista una vez acabado el proyecto colonizador (Preston 1996). Los Estados Unidos preferían más países independizados que

colonias bajo control europeo. Por su parte, las potencias europeas preferían mantener cierto control capitalista en sus antiguas colonias, lo que era menos lucrativo pero mucho más fácil de sostener.

### **1.3. El mapa de las teorías del desarrollo**

Las teorías del desarrollo se concentran en tres aspectos: las causas de las desigualdades entre el Primer y el Tercer Mundo, las causas de la persistencia de estas y las posibles soluciones. Es decir, estas teorías tienen que ofrecer una explicación sobre en qué medida las interferencias del norte son problemáticas para el sur o bien si la raíz de estos problemas radica en otra parte. Además, cuando cada una define la noción correspondiente de desarrollo, con influencias de la ideología y el lugar histórico de quien las concibe, establecen qué es problemático y qué parece conveniente para cualquier sociedad. Por este motivo, se convierten en una brújula que indica dónde está el norte, y nunca mejor dicho. O sea, incorporan de manera sutil un determinado lenguaje de valoración con el que se lee la realidad de una manera específica. Hablaremos sobre este asunto y contrastaremos brevemente estas nociones de aquí en adelante.

Las teorías del desarrollo más influyentes han dado un diagnóstico múltiple y disímil de la existencia de interferencias entre el norte y el sur. Algunas teorías como las neoliberales desprecian la existencia de interferencias transnacionales negativas. Otras, como las dependentistas o las poscoloniales, se centran más bien en estas.

#### **Desarrollo realista-neoliberal**

Se desprende de las concepciones realista y neoliberal del mundo, de las que hablamos en el capítulo 1. Inspirada al principio en el pensamiento de economistas clásicos (como Smith o Ricardo), esta noción de desarrollo evoluciona desde la década de 1950 hasta la actualidad hacia enfoques menos sistémicos y más simples, basados en el individuo y susceptibles de ser tomados como modelo.

Sociólogos y politólogos norteamericanos reciben entonces la influencia de la economía neoclásica y desarrollan la **teoría de la modernización** en

los inicios de la Guerra Fría (Rostow, 1960). La política exterior de los Estados Unidos, embriagada de esta teoría, incorpora políticas de desarrollo en sus acciones tradicionalmente militaristas. Su principal objetivo consiste en frenar el avance del comunismo. Se parte de la idea según la cual los países del sur, para superar los problemas de desarrollo que sufren, tienen que recurrir a un proceso evolutivo, similar al que han recorrido Europa y los Estados Unidos. Es necesario que abandonen la fase de sociedades tradicionales para llegar, tras atravesar varias etapas, a la fase de sociedades de consumo en masa. El lema de los modernizadores afirma que “el crecimiento económico es bueno para los pobres”. En el caso de que los países no sean capaces de conseguirlo por sus propios medios, es necesario que pidan ayuda al exterior, en forma de dinero, tecnología o experiencia. Como consecuencia, esta teoría legitimó la ayuda exterior, la inversión extranjera, el comercio internacional o cualquier forma de capital desde el exterior, todos entendidos como interferencias transnacionales modernizadoras, necesarias para el crecimiento capitalista, para dejar de ser sociedades tradicionales e inmaduras y alejarse de la tentación comunista. Si lo tuviéramos que resumir en un eslogan, diría algo así: “Cualquier interferencia que proceda del norte es buena para el sur”.

Durante las décadas de 1960 y 1970, nadie cuestionaba el papel planificador y distribuidor del Estado, clave para el desarrollo capitalista. Sin embargo, a mediados de la década de 1970 tuvo lugar la contrarrevolución neoliberal, en la que se fue imponiendo progresivamente una visión por la que la gestión de la economía se tenía que dejar a manos del mercado en vez del Estado. El principal gestor y promotor del desarrollo de la economía tiene que ser la empresa privada. El Estado se debe retirar y limitarse a garantizar la seguridad jurídica de la propiedad privada; cosa que, a escala internacional, se traduce en la proliferación de instituciones nacionales multilaterales dedicadas a la promoción del sector privado (inversión, internacionalización de la empresa, garantías soberanas) y en las tesis que proponen que cada país se especialice, a través de una reorganización de su economía, según la llamada división internacional del trabajo. Se trata de un pensamiento dogmático privatizador que permanece hasta hoy.

## La corriente culturalista<sup>2</sup>

Esta corriente enfatiza la importancia del factor cultural en el origen de las desigualdades. Los culturalistas como Weber (2002) señalan que “el subdesarrollo es un estado mental” o que el protestantismo religioso tiende más al espíritu emprendedor capitalista. Apuntan la misma virtud para otras culturas religiosas como el confucionismo, el judaísmo, el calvinismo o el puritanismo, entre otras. Elementos culturales como la tendencia a la promiscuidad, a lo espiritual o a lo mágico en vez de a la ciencia, el fatalismo presente en algunas religiones, la carencia de valor por el esfuerzo, la cultura del ocio, por ejemplo, explican, según esta perspectiva, las desigualdades norte-sur. Así, la solución es “modernizar el carácter de las personas” (Inkeles y Smith, 1974), es decir, conseguir que las personas desarrollen el sentido de la eficacia personal, que se informen en fuentes diversas, que estén abiertas a nuevas ideas y se esfuerzen. Es algo trascendental –señalan– para las personas que tendrán que ocupar puestos de responsabilidad en el Gobierno, las empresas o en cualquier otra institución política o económica.

El sector tanto público como privado del desarrollo ha acogido entusiasmado este tipo de tesis (sobre todo por su simplicidad). Esta tesis no tenía en cuenta la posibilidad de que el hecho de asumir desde los países del sur elementos de la cultura occidental (del norte) puede, en determinados casos, constituir una interferencia negativa. Occidentalizar o modernizar las mentes de los habitantes del sur no es, para nosotros, sinónimo de ayuda norte-sur.

## El institucionalismo

Toma una determinada centralidad en la década de 1990 gracias a políticas de *good governance* (buena gobernanza) del Banco Mundial. El institucionalismo afirma que la inestabilidad de los países periféricos se debe a su posición en el sistema internacional, pero también en gran medida a la debilidad de sus estructuras institucionales internas. Las

---

2 No debemos confundirlo con la escuela del culturalismo antropológico (o relativismo cultural) de Franz Boas, en la que se afirma que las culturas son tan diferentes entre ellas que no puede haber ningún tipo de superioridad entre unas y otras. Sin duda, es un planteamiento del todo opuesto a lo que afirma Weber.



instituciones (partidos políticos, parlamentos, tribunales, ministerios reguladores de las competencias, bancos estatales, auditorías, municipios) y la estructura en la que se disponen son clave para el desarrollo final, afirman. Por este motivo, el factor cultural nuevamente se vuelve vital si se asume que, tanto valores como nivel formativo e ideología configuran la dinámica de las instituciones (Myrdal, 1972).

### **El desarrollo estructuralista**

Ya hemos presentado la corriente de pensamiento estructuralista en el capítulo dedicado a las antiguas relaciones internacionales. El enfoque estructuralista se centra (ahora sí) en los factores externos (exógenos) en los países del sur que condicionan el desarrollo. En concreto, hace referencia a los que provienen del comercio internacional, del sistema financiero internacional y del sistema productivo internacional en conjunto, pero también a las relaciones políticas como, por ejemplo, la alianza tácita del capital internacionalizado de los países del norte con las elites de los países del sur o a relaciones de dominación diversas. Bajo la influencia de este planteamiento, inspirado en un análisis marxista, se erigen una serie de teorías y esquemas (los más importantes de los cuales vamos a describir a continuación). Dicho de otro modo, los estructuralistas tratan de enfocar las interferencias transnacionales de tipo negativo que reciben los países del sur como consecuencia de la posición del sur y de los varios grupos de poder en la estructura del sistema mundial.

A principios de la década de 1950, este pensamiento se despliega gracias al llamado pensamiento cepaliano y a sus precursores, entre los que hay que destacar el argentino Raúl Prebisch, que habla de la **dualidad centro-periferia** que rige las relaciones internacionales (1962).<sup>3</sup> Superados los análisis históricos de la teoría de la modernización, se adopta un método de análisis histórico-estructural. El modelo plantea, en primer lugar, que las estructuras de los países centrales son diferentes a las de los países periféricos. En segundo lugar, plantea que el subdesarrollo de la periferia es, en buena parte, consecuencia del desarrollo del centro. Y, finalmen-

---

3 Entre 1950 y 1963, Prebisch fue secretario ejecutivo de la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL). Se trata del organismo dependiente de la ONU responsable de promover el desarrollo económico y social de la región. Su actividad se concentra en el ámbito de la investigación económica.

te, que centro y periferia ejercen funciones diferentes, pero complementarias dentro del sistema económico internacional.

### **La teoría de la dependencia**

Se trata de una crítica devastadora a la teoría de la modernización. Argumenta que las economías de determinados países están condicionadas por el desarrollo y la expansión de otras economías, a las que están sometidos bajo presión de varios mecanismos e interferencias internacionales, ligadas a la historia del capitalismo. Unas y otras economías son interdependientes. Así pues, el subdesarrollo no es una fase previa al desarrollo, sino el producto histórico del colonialismo y el imperialismo (Baran, 1957). Desarrollo y subdesarrollo son dos caras de una misma moneda, ligadas al mismo proceso: la acumulación de capital a escala global.

Como la captura del excedente de las colonias favoreció la acumulación originaria de capital de las metrópolis (al interferir en el desarrollo natural de las colonias), entonces se concluye que el subdesarrollo es el producto histórico del desarrollo de los países imperialistas. El problema no es la ausencia de capital en el sur, sino el hecho de que este se transfiera hacia el norte de manera sistemática, gracias a la colaboración de las elites del sur. En este sentido, si el problema es la estructura mundial establecida por la expansión del capitalismo, la solución es abolir el mercado capitalista mundial.

Entre la comunidad académica latinoamericana, entre las décadas de 1950 y 1970, fue donde esta teoría tuvo más aceptación.<sup>4</sup> A partir de aquel momento nacían tres corrientes dependentistas diferentes (Bustelo, 1999), entre las que destacan i) la propuesta de desconexión (Amin, 1988) por la que antes que nada hay que desarrollar el comercio y las relaciones sur-sur y así recomienda, para empezar, una desconexión con el norte y el intercambio solidario entre países empobrecidos. Se trataría de eludir la recepción de cualquier interferencia norte-sur, incluyendo la

---

<sup>4</sup> Véase, por ejemplo, Prebisch (1949) o, en tono más divulgativo, Galeano (1971). Aparte de Prebisch y Baran, ambos precursores de la teoría, algunos de los autores más relevantes son Fernando Henrique Cardoso, Theotonio Dos Santos, André Gunder Frank, Celso Furtado, Ruy Mauro Marini y Enzo Faletto.

ayuda internacional;<sup>5</sup> ii) la actualización y reformulación de los primeros planteamientos de la CEPAL, al profundizar en el modelo de industrialización por sustitución de importaciones;<sup>6</sup> iii) la tesis de desarrollo dependiente, que afirma que la dependencia no imposibilita el desarrollo, aunque genera desigualdades y contradicciones específicas del capitalismo periférico que habría que asumir.<sup>7</sup>

### **La teoría del sistema mundial**

A raíz de algunas críticas significativas recibidas por las teorías de la dependencia (por ejemplo, sobre su visión centrada en el Estado), se empiezan a elaborar, en la década de 1960, las nuevas teorías de la dependencia. El análisis que propone en este sentido Wallerstein (2007) trasciende la dimensión de los Estados en cuanto a la teoría del sistema mundial. Como los pluralistas, considera que algunos fenómenos han traspasado las fronteras de los Estados, como la actividad de las empresas transnacionales o los movimientos especulativos financieros, fenómenos con una dinámica transnacional propia. Por lo tanto, la unidad de análisis para comprender las desigualdades no pueden ser los Estados, sino que lo debe ser el mismo sistema internacional: el **sistema-mundo**.

Sostiene que las nuevas formas del capitalismo global permiten controlar todo tipo de recursos más allá de las fronteras del Estado-nación desde el que se opera. Por eso, no es de extrañar que los Estados Unidos y Japón pretendan establecer una economía mundial capitalista con objeto de asegurarse tanto su crecimiento económico como una superioridad estratégica hacia el resto de países. Wallerstein describe una jerarquía de tres conjuntos de países: los centrales, los **semiperiféricos** y los periféricos, donde los centrales explotan al resto, pero los semiperiféricos también subyugan a la vez a los periféricos. Es una distribución que obedece a una evidente división internacional del trabajo, que no solo responde a las diferencias entre países, sino también entre las condiciones laborales en todo el planeta. De esta forma, trascienden las posiciones de clase social a un ámbito global. En el sistema-mundo, la distribución desigual

5 Aparte de Amin, apoyan esta corriente Frank y Dos Santos.

6 Apoyada por autores como Furtado, Sunkel o Tavares.

7 Cardoso y Faletto apoyan esta corriente.

de activos y pasivos acaba siendo similar a la distribución que se da a escala estatal.

Finalmente, según esta teoría, solo los países centrales disponen de un desarrollo capitalista autónomo en el actual sistema-mundo. Los países periféricos han tenido que instalarse en un desarrollo capitalista orientado al exterior por dos motivos: la colonización y la apertura comercial (neocolonización). De alguna manera, ambas han sido (y son todavía) la fuente de más interferencias negativas norte-sur.

### **La teoría de las necesidades básicas**

Ante la evidencia de que el crecimiento comportaba desigualdades enormes, durante la década de 1970 surgió un enfoque nekeynesiano que aún hoy goza de determinada vigencia, a través de la noción de **desarrollo humano**. Sin que afecte a las bases del capitalismo, esta teoría se plantea lograr más equidad a partir de la satisfacción de las necesidades básicas de la población mundial. Entonces, se abrió un debate intenso, tanto en cuanto a las estrategias como para definir qué eran en realidad las necesidades básicas de la población. Autores como Max-Neef (1994) plantearon una división entre necesidades humanas y satisfactores. Las primeras serían universales (alimentos, sanidad, diálogo, paz); en cambio, los satisfactores dependerían del contexto socioeconómico, cultural e histórico.

La teoría de las necesidades básicas ha ejercido gran influencia en el diseño de políticas de algunas agencias de las Naciones Unidas, en especial el PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo), la OIT (Organización Internacional del Trabajo), la FAO (Organización para la Alimentación y la Agricultura) y la OMS (Organización Mundial de la Salud).

### **La teoría del desarrollo endógeno/autocentrado**

Se fundamenta en el ejercicio de la soberanía sobre el territorio propio. Se inspira en el diagnóstico planteado por la teoría de la dependencia y

la necesidad de disminuir las interferencias (o dependencias) del exterior, sin que esto implique cerrarse a interferencias que puedan ser beneficiosas (como, por ejemplo, el acceso a determinadas soluciones biomédicas para enfermedades concretas). Esta teoría propone que los sistemas productivos se orienten de manera prioritaria a las necesidades locales en vez de a las necesidades del mercado global (tal y como proponen las tesis de los economistas neoliberales). En territorios que son grandes productores de alimentos/productos agrícolas, energía o minerales no puede haber personas que sufran hambre y frío o que no dispongan de estas materias primas.

Se trata de un enfoque que no solo es económico, sino profundamente político. No solamente hay que cubrir las necesidades locales, sino que también hay que controlar y administrar los propios recursos. De esta forma, se opta por superar las estrategias de seguridad alimentaria, energética, ambiental y se sustituyen por políticas de soberanía alimentaria, energética, ambiental; es decir, soberanía aplicada al derecho de alimentarse y de producir los propios alimentos, soberanía aplicada al derecho de producir y abastecerse de energía, soberanía aplicada al derecho de proteger el patrimonio cultural, la economía. En términos de vulnerabilidad de los ciudadanos, se trata de amortiguar las interferencias transnacionales peligrosas con el objetivo de reducirlas tanto como sea posible.

Ante los problemas de dimensiones que tienen que afrontar los países en el momento de aplicar políticas de desarrollo endógeno, la vía de solución sería la integración regional en espacios bastante amplios como para adquirir una escala económica y política que permita una autonomía regional estratégica (Hettne, 2000). Habiendo visto experiencias de integración regional económica asimétrica como el Tratado de Libre Comercio de América del norte (TLCAN), firmado por México, los Estados Unidos y el Canadá, los partidarios del desarrollo endógeno hacen referencia a regionalismos autónomos sur-sur y no tanto a integraciones verticales norte-sur. También, a pesar de que, en voz muy baja, defienden un aumento de la capacidad militar.

#### **Soberanía alimentaria**

Concepto introducido por La Vía Campesina en torno a la década de 1990. Una de las definiciones es "el derecho de los individuos, comunidades, pueblos y países a definir sus propias políticas en relación con la agricultura, el trabajo, la pesca, la alimentación y la tierra, adecuadas a las circunstancias ecológicas, sociales, económicas y culturales; incluye el derecho a la alimentación y el derecho a producir alimentos, lo que significa que cada persona y cada pueblo tienen derecho a una alimentación adecuada y a los recursos alimentarios, y a ser capaces de sustentarse ellos mismos y su sociedad".  
[www.viacampesina.org](http://www.viacampesina.org)

Entre las ventajas del desarrollo endógeno encontramos el fomento de la participación de los niños y de su creatividad. Se aprovechan más bien los factores locales, por ser un desarrollo adaptado a las condiciones y limitaciones locales. A escala macro, se perfila como un desarrollo diversificado, con un mosaico que conformaría un tipo de sistema internacional policéntrico. Como se acorta la geografía de la propiedad, la producción y el consumo y el circuito vital en general, se producen como mínimo dos efectos deseables. En primer lugar, se facilita la internalización de las externalidades más importantes; por ejemplo, es improbable que se promuevan pesticidas tóxicos como el DDT en los cultivos, ya que la cosecha se consumirá localmente. Por otro lado, se pueden promover intercambios económicos basados en el principio de la solidaridad y la complementariedad, en vez de la competitividad.

Tras el periplo neoliberal en la América Latina durante las décadas de 1980 y 1990 y a principios del segundo milenio, la emergencia reciente de Gobiernos populares en América del sur, afines a la perspectiva del desarrollo endógeno, dio lugar a proyectos de regionalismo alternativo como la Alternativa Bolivariana por los Pueblos de América (ALBA) para la región latinoamericana y el Caribe (en reacción al intento de los Estados Unidos de desarrollar el Área de Libre Comercio de las Américas, el ALCA, para todo el continente), con complemento del Tratado de Comercio de los Pueblos o instituciones como el Banco del sur.

### **Las teorías poscoloniales**

Esta corriente de pensamiento cobra especial fuerza a finales de la década de 1970 y a principios de la de 1980. Se afirma con determinación que las relaciones norte-sur siguen marcadas por el colonialismo y avanzan dos explicaciones de este hecho. En primer lugar, el agravio histórico que supone para el sur la etapa del colonialismo. En segundo lugar, argumentan que en la actualidad se mantienen formas de colonialismo occidental, ligadas sobre todo al mundo de las ideas, mediante un tipo de **colonialismo del saber**. Los pobres han visto interferida su manera de comprender el mundo por los valores y puntos de vista que les llegaron, primero de la mano de los colonizadores europeos (a punta de pistola o espada) y, posteriormente, por medio del poder suave ejercido por Occi-

dente. Una de estas ideas colonizadoras del saber ha consistido, precisamente, en el concepto de desarrollo. Un mito de efectos perversos, ya que ha supuesto y supone un discurso que legitima ciertas formas contemporáneas de dominación (Tucker, 1999). Como consecuencia, las teorías poscoloniales (o descoloniales) señalan la necesidad de deconstruir el discurso occidental del desarrollo, entendido como la prescripción de lo que es bueno, moderno, civilizado y sobre lo que es malo, primitivo y bárbaro. En este sentido, el poscolonialismo estaría de acuerdo con el hecho de que las nuevas formas de poder colonial actúan creando marcos cognitivos en los que se inculca a los mismos desposeídos qué cambios (e interferencias) son positivos/negativos. Pensar como quiere Occidente. Incluso afirman que la idea del Tercer Mundo (como mundo primitivo y atrasado) es una idea occidental que es necesario reconstruir. Por este motivo plantean, entre otras cosas, el fin de esta categoría.

Ante lo que algunos denominan conciencia imperial de los pobres (incluso de los propios dependentistas), se propone escuchar al sur, en el sentido de reconocer al otro, apostando por sociedades híbridas o transculturalizadas (Slater, 2004).

### **El concepto del buen vivir (*sumak kawsay/suma q'amaña*)**

Como ya anunciaban las teorías poscoloniales, uno de los sesgos habituales se encuentra en la falta de consideración de formulaciones que surgen de las comunidades locales periféricas, en cuanto a su noción de desarrollo. Sin embargo, estas pueden disponer de ideas relativamente claras, producidas desde su perspectiva cultural con los años. De entre los múltiples ejemplos, aquí rescatamos el concepto andino del buen vivir (en contraste con otras acepciones de desarrollo como el crecimiento económico, la cohesión social, el bienestar o el desarrollo humano).

El vivir y convivir bien o buen vivir (*suma q'amaña* en aimara y *sumak kawsay* en quechua) es una propuesta que surge de los pueblos indígenas de los Andes. Hace referencia a una cierta plenitud de vida y al bienestar social, económico y político que cualquier pueblo persigue (Choque, 2006). El buen vivir nace de la experiencia de vida comunitaria de los

pueblos y nacionalidades indígenas y se basa en la reciprocidad, la cooperación y la complementariedad. Busca la vida en armonía entre los seres humanos y entre estos y la naturaleza. De hecho, tal y como afirma el economista ecuatoriano Alberto Acosta, se debe entender como una respuesta antisistémica y colectiva al concepto individualista del bienestar (2008). Para estos pueblos andinos, desarrollo, pobreza, riqueza no tienen sentido, sino que tienen una visión holística de cómo tendría que actuar la sociedad en conjunto para construir el *sumak kawsay* (buen vivir), *sumak allpa* (tierra fértil sin mal) y *sacha runa yachay* (el conocimiento ancestral).

El jesuita catalano-boliviano Xavier Albó nos enseña que, cuando en el mundo andino (y en tantos otros mundos originarios) se dice que las suyas son culturas para la vida, no solo hablan del hecho biofísico de vivir, sino también de todo el conjunto de relaciones sociales en el ambiente de acogida. Por eso, también hablan de en-cargarse y criar la vida como algo que hay que hacer en comunidad, en familia (Albó, 1986).<sup>8</sup>

El *buen vivir* andino contrasta con el vivir mejor presente en las acepciones occidentales del término desarrollo, antes que nada porque *buen vivir* proviene de la (imperfecta) traducción al castellano de la palabra aimara *q'amaña* que significa vivir y convivir en paz con un mismo, con el colectivo y con la naturaleza o vivir en plenitud. En cambio, la mayor parte de acepciones occidentales de desarrollo, tanto si son neoliberales como estructuralistas, plantean la vida individual y la historia colectiva como una carrera (progreso lineal). Estas acepciones también se vinculan a la manera de concebir el tiempo. Si en las culturas amerindias la concepción del tiempo es circular, en los sistemas occidentales se funciona a partir de una idea progresiva del tiempo. Y, en segundo lugar, porque estas visiones de pueblos originarios se resisten a emplear el comparativo mejor, entendiendo que demasiadas veces un individuo o un grupo vive mejor y se encuentra mejor que otros porque justamente lo ha conseguido en detrimento o desdén de estos otros.

<sup>8</sup> X. Albó (1986). *Cosmología andina: una aproximación a la religiosidad andina*. Quito: Abya Yala.



Hay intelectuales que lo describen así: "El «vivir mejor» es una idea consumista, mercantilista e individualista que genera falsas necesidades que nos llevan a la ansiedad y hasta la violencia. El Buen Vivir supera el «vivir mejor», en el sentido de que amplía las capacidades y oportunidades para la emancipación de todas y todos, no solamente para disfrutar de unos ingresos dignos y sostenibles, sino también para dar lugar al amor social, la solidaridad, la confianza y el respeto por el otro, por quien es diferente, por quien no es como un mismo" (Jara, 2008).

#### 1.4. Categorías de desarrollo

El pescador tanzano, el minero boliviano, el campesino bengalí, el inmigrante marroquí, el indígena wayú, el accionista de Pescanova, el secretario de Estado de Comercio español, el latifundista guatemalteco, el funcionario egipcio del Banco Mundial o el consumidor compulsivo japonés pueden coincidir en diferentes estructuras sociales, económicas, políticas e incluso culturales. ¿Qué sujeto de estudio es más oportuno para nuestro objetivo de entender las interferencias transnacionales y las desigualdades que se producen?

Depende. A veces, nos referimos a **individuos**, otras a **comunidades de vida**, a veces a **grupos de interés** y otras veces a categorías socioeconómicas cuyas realidades son parecidas en muchos países (categorías multinacionales) e incluso se alían (categorías transnacionales), a pesar de dejar en un segundo término las fronteras. Asimismo, haremos referencia a los **Estados** y a sus sociedades (otorgando relevancia a las fronteras y a la capacidad política, militar y redistributiva del Estado).

#### Para saber más:

P. Bustelo (1999). *Teorías contemporáneas del desarrollo económico*. Madrid: Síntesis.

A. Escobar (1998). *La invención del Tercer Mundo: construcción y deconstrucción del desarrollo*. Barcelona: Norma.

A. Escobar (2004). "Beyond the Third World: Imperial globality, global coloniality, and anti-globalization social movements". *Third World Quarterly* (núm. 25).

<http://abahlali.org/files/aescobar2004.pdf>

P. W. Preston (1996). *Development Theory: An Introduction to the Analysis of Complex Change*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

El mapa de las teorías del desarrollo nos aporta una cierta variedad de categorías para hablar de lo que en el sistema mundial es deseable o in-

deseable. Cada clasificación pone énfasis en una característica por encima de las demás, fruto de la aproximación metodológica y, sobre todo, ideológica, lo que las convierte en imprecisas y, a la vez, complementarias entre ellas. Como vamos a utilizar categorías de desarrollo de manera reiterada, conviene señalar qué matices incorpora cada una.

Categoría	Matiz	Procedencia
Tercer mundo Primer mundo	Se origina al hablar de un conjunto de países que no están directamente implicados en la Guerra Fría.	Alfred Sauvy (1954)
Países en vías de desarrollo	El desarrollo es un proceso lineal.	Teoría de la modernización
Países no industrializados Países industrializados	Sugiere que el desarrollo se adquiere de manera simultánea a un determinado grado de industrialización.	
Países menos avanzados (los PMA)	Se refiere a los países menos modernizados del planeta. Referencia implícita al bajo desarrollo tecnológico.	Naciones Unidas
Países de ingresos bajos Países de ingresos medios Países de ingresos altos	Según el PIB per cápita. Teoría economicista.	Banco Mundial
Países con bajo desarrollo humano	Según el índice de desarrollo humano (ingresos, esperanza de vida, alfabetización).	Teoría de las necesidades básicas de las Naciones Unidas
Centro Periferia Semiperiferia <sup>9</sup>	Expresan jerarquía e independencia. Evidencian la dominación de unos sobre los otros. Énfasis en lo político y económico.	Teoría de la dependencia
Sur (geográfico) Norte (geográfico)	La mayoría de países del Primer Mundo se encuentran en el hemisferio norte. Sigue un criterio basado en las fronteras.	Consideraciones geográficas, no siempre precisas (ved Australia y México, por ejemplo)
Países empobrecidos Países enriquecidos	Enfatiza la tendencia y se contrapone a la denominación de países en vías de desarrollo.	Movimientos sociales antiglobalización capitalista (por ejemplo la Red Ciudadana por la Abolición de la Deuda Externa)
Clase no consumidora Clase consumidora	Basado en los usos de consumo. Categoría económica pero, sobre todo, sociológica.	(Worldwatch Institute, 2004)
Sur global (político) Norte global (político)	Parecido a centro/periferia. Es de nuevo uso y se ha utilizado de manera ambigua a veces para referirse a un mismo destino común que la globalización capitalista asigna a los países y otros, a un sur y un norte que se deslocalizan en cada país, pero donde el sur sigue subordinado al norte.	Movimientos antiglobalización capitalista (destacamos por ejemplo el Focus on the Global South y el Transnational Institute)

<sup>9</sup> Wallerstein lo introduce en su teoría del sistema mundo (2007).

## 2. Tipos de ayuda internacional

### 2.1. Modalidades

La ayuda exterior se despliega a través de extensas redes para hacer llegar ideas, dinero, bienes y servicios a sus destinatarios. En este capítulo, se describen brevemente las diferentes modalidades de cooperación según la ruta que toman los recursos o los esfuerzos transferidos, así como las instituciones involucradas.

En primer lugar, se distinguen tres **modalidades según el tipo de socios** que ejecutan la actuación. Suelen ser actuaciones definidas de forma asimétrica, ya que el socio donante tiene el poder de retirar la ayuda si las condiciones no son de su agrado. El receptor puede aceptar la ayuda o rechazarla, pero nada más.

Así pues, si la cooperación se produce de Estado a Estado, se habla de cooperación **bilateral**. Si la cooperación se da entre Administraciones no centrales (como la que gestiona la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo), se habla de cooperación **descentralizada**. Si la institución que gestiona la actuación se un organismo multilateral (como las agencias de las Naciones Unidas, el Banco Mundial u otros bancos regionales de desarrollo), la cooperación se clasifica como **ayuda o cooperación multilateral**. Existe una tercera iniciativa que a menudo se cataloga como **actuaciones a cargo de otros actores** (principalmente las ONG, pero también instituciones como universidades, sindicatos, iglesias o empresas) y que toma diferentes nombres como por ejemplo cooperación no gubernamental, cooperación empresarial, cooperación sindical o cooperación universitaria.

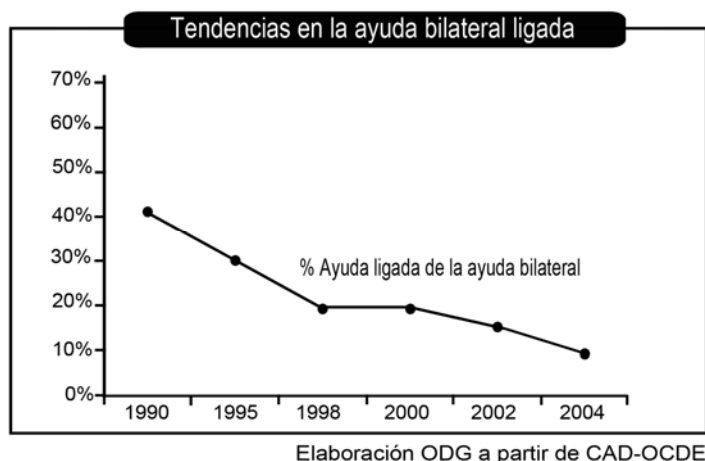
Al conjunto de las ayudas que proceden de fondos públicos, se les denomina **ayuda oficial al desarrollo** (AOD).

En segundo lugar, en cuanto a la cooperación financiera, se puede distinguir entre **ayuda reembolsable** cuando la ayuda es un crédito que se

tiene que devolver (y que genera deuda externa) y ayuda **no reembolsable**, cuando se trata de una donación al 100%. Entre un extremo y el otro existen ayudas con un porcentaje determinado de concesionalidad. Pero para que un crédito pueda ser considerado concesional o, dicho de otro modo, como una ayuda, los intereses, la carencia y otras características tendrán que ser más favorables que los del mercado.

En el campo de la cooperación financiera, se suelen considerar también como AOD las operaciones de **condonación de la deuda externa**, así como las operaciones de conversión de deuda externa por inversiones públicas en medio ambiente, inversión social (educación, salud).

En tercer lugar, existen ayudas condicionadas (o **ayuda ligada**) que tradicionalmente han sido contabilizadas como ayuda oficial al desarrollo, a pesar de que actualmente organismos como el CAD de la OCDE aconseje su reducción. Es el caso de los conocidos créditos FAD, que durante años han sido cerca de la mitad de la AOD que otorgaba a los países empobrecidos y que en buena parte consistían en créditos condicionados a la compra de bienes y servicios de empresas españolas. Algo que ha sido analizado y denunciado enérgicamente por las ONGD y movimientos sociales españoles.

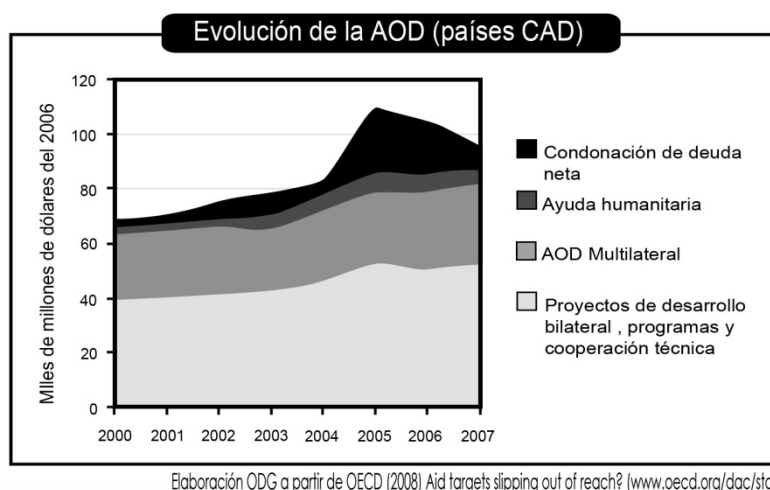


Finalmente, se puede diferenciar modalidades adaptadas a necesidades y potencialidades diversas. La **acción humanitaria** hace referencia, por ejemplo, a las actuaciones que se despliegan en caso de emergencia humanitaria (conflictos armados y guerras, hambres, epidemias, terremotos, tsunamis), requieren rapidez y a menudo van ligadas a apoyo en

forma de ayuda alimentaria, sanitario y de reconstrucción de infraestructuras. También van asociadas a polémicas intervenciones humanitarias de tipo militar que a menudo son tildadas de intervencionismo y criticadas por su arbitrariedad y por obedecer a objetivos geopolíticos.

Por otro lado, el **codesarrollo** se ubica en el fenómeno migratorio y trata de implicar a los trabajadores migrantes en proyectos de desarrollo en sus lugares de origen.

En el siguiente gráfico, se muestra la evolución de las modalidades que han integrado la ayuda oficial (AOD) desplegada por los países del CAD a los países periféricos durante los últimos años:

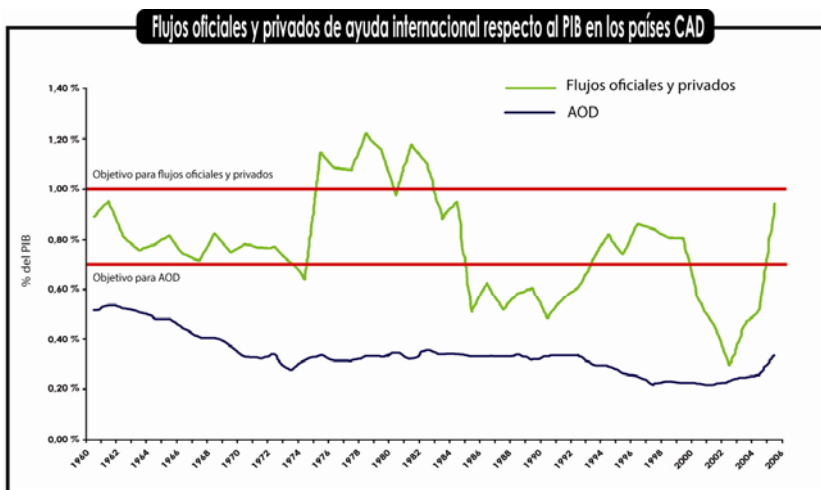


## 2.2. Actores de la cooperación internacional y lógicas

A pesar de que a menudo aparecen mezclados, son sobre todo cuatro los actores emisores de ayuda al desarrollo de camino al sur y siguen cuatro lógicas: las organizaciones de la sociedad civil (ONG), los Estados (ayuda bilateral), los organismos internacionales (ayuda multilateral) y las empresas (filantropía empresarial). Además de estos hay otros emisores, pero su peso global es considerablemente más ligero.

Si medimos la importancia relativa de estos cuatro actores, nos daremos cuenta de que todavía no existen estadísticas satisfactorias sobre ayuda privada (ONG + filantropía empresarial). Sí que hay, en cambio, para las

contribuciones públicas (ayuda bilateral y multilateral). Con el objeto de comparar el dinero canalizado a través de cada agente, recurrimos al ejemplo de los Estados Unidos, donde se observan buenas estadísticas sobre filantropía privada y donde esta tiene un peso importante (se estima que, del total de ayuda privada global, la mitad proviene de los Estados Unidos) (Kharas, 2007). La tendencia de los Estados Unidos es que, en comparación, la ayuda privada supere la pública. No obstante, en general, la ayuda privada demuestra ser mucho más errática en el tiempo y depende de los ciclos económico-financieros que la AOD, como se puede ver en la gráfica. Esto radica en el hecho de que, por un lado, la ayuda privada es voluntaria y está sujeta a las expectativas coyunturales de prosperidad, mientras que la ayuda oficial recibe la cobertura de los Estados y suele estar prefijada y regulada por ley en la mayoría de los países donantes.



Elaboración ODG a partir de IDA-WB (2007). AID ARCHITECTURE: AN OVERVIEW OF THE MAIN TREND IN OFFICIAL DEVELOPMENT ASSISTANCE FLOWS

En esta otra tabla, el Instituto Hudson presenta datos sobre filantropía privada, gestionada por cuatro tipos de organizaciones. Destaca el peso de las ONG y organizaciones religiosas, seguidas de empresas y fundaciones benéficas (que normalmente provienen de fondos cedidos por empresarios altamente enriquecidos en etapas misericordiosas). En último lugar, se encuentran las universidades.

<b>Ayuda global de Estados Unidos a los países del sur, 2006.</b> <b>(en miles de millones de dólares)</b>		
Ayuda oficial al desarrollo (bilateral + multilateral)	23,5	40%
Filantropía privada	34,8	60%
Fundaciones	4,0	6,8%
Empresas	5,5	9,4%
ONG	12,8	22,0%
Universidades	3.7	6.3%
Organizaciones religiosas	8.8	15.1%

A continuación, ponemos en contraste la retórica de cada clase de institución de cooperación con sus objetivos y limitaciones fundamentales. Cabe decir que la lógica de las ONG y las instituciones multilaterales, más allá de la voluntad de sus miembros, queda muy influenciada por Estados y empresas, de facto.

### **2.2.1. La lógica de la solidaridad en las ONG**

En la práctica, sabemos que el universo de actuación de las **organizaciones no gubernamentales** (ONG) del norte al sur es muy amplio. Se activan desde organizaciones conservadoras y procapitalistas, así como también desde organizaciones críticas con el sistema y de voluntad transformadora. Sus orígenes y misiones pueden ser de cariz religioso, sindicalista, ecologista, empresarial, feminista, internacionalista, indigenista o partidario, entre otros. Las ONG actúan desde diagnósticos de la realidad muy diferentes entre ellos, que evolucionan con el tiempo. Para algunos autores, hay cuatro generaciones de ONGD, según el repertorio de acción que despliegan para resolver los problemas de pobreza en el sur (y que, en realidad, se concretan de manera mezclada): las caritativas y de acción humanitaria, las que se dedican a proyectos de desarrollo con voluntad



occidentalizadora y modernizadora, las de desarrollo que confieren a sus homólogos en el sur la definición general de sus proyectos y, finalmente, las organizaciones que destinan sus principales esfuerzos a denunciar las causas de las desigualdades en el mismo norte y a sensibilizar a su sociedad.

Sin embargo, todas estas, si disponen de financiación, pueden ser altamente dependientes de los objetivos de sus financiadores, salvo los casos en los que se nutren de una base social muy diversificada de pequeños socios, las que utilizan la distancia entre financieros y beneficiarios para interpretar a su manera las necesidades dadas o las que emplean recursos económicos voluntarios propios. Mientras que las ONG financiadas por Administraciones del norte reciben la influencia de los intereses de sus Gobiernos, las que se financian a partir de dinero privado, la reciben de los intereses y la capacidad de control de los financiadores privados. Por ejemplo, será muy probable que una ONG que reciba dinero de una fundación de una empresa del petróleo no participe en ninguna crítica a los impactos socioambientales de la explotación de este recurso y, todavía menos, en la resistencia a sus actividades.

### 2.2.2. La lógica solidaria en las instituciones multilaterales de desarrollo

En segundo lugar, encontramos varias **instituciones multilaterales de desarrollo**, que serían clave en la supervisión y asesoramiento de la correcta aplicación del modelo neoliberal en los países pobres. Las instituciones dominantes son los bancos de desarrollo como el Banco Mundial o los bancos regionales, cuyas decisiones se toman básicamente en los Estados miembros, en función de las participaciones que cada Estado posee y, lógicamente, de sus intereses estratégicos. Hay excepciones como el Banco del sur, creado en fecha reciente, donde predomina el control por parte de los Estados Unidos y del resto de países occidentales en menor medida, que utilizan las instituciones financieras multilaterales como palanca para implantar el libre mercado en todo el mundo (excepto en sus propios países) (Toussaint, 2008) y para diseñar megaproyectos regionales que les sean útiles. Estos bancos se financian en cerca de un 80% en los mercados de capitales privados como los de Nueva York o Barcelona, motivo por el que su lógica obedece también a la del capital

financiero especulativo mundial. Por lo tanto, la primera lógica de los bancos de desarrollo es la de abrir mercados en el sur para los capitalistas del norte y desde la visión del neoliberalismo.

También cabe destacar el papel de las Naciones Unidas y de sus agencias especializadas, como el PNUD, la FAO, la OMS, la OMT, el UNICEF o los Cascos Azules. Su lógica es más independiente de los mercados, pero no de los Gobiernos del norte.

En todos estos organismos internacionales, la **lógica de autorreproducción** conduce a sus funcionarios y cooperantes técnicos a quererse otorgar más utilidad y conocimiento técnico de los que han demostrado en el complejo paso de la historia. Instituciones como el FMI, el Banco Mundial o los departamentos de fomento del sector privado de las diversas instituciones han pronosticado escenarios de futuro sesgados y prescripciones dogmáticas ideologizadas, relacionadas con el desarrollo (Broad, 2006). De hecho, un pellizco muy importante del global del dinero de la cooperación al desarrollo va a parar por anticipado de los poco éticos **sueños** y dietas que ingresa el vasto ejército de tecnoburócratas, conformado por cooperantes técnicos y consultores privados de gama alta, que pueblan estos organismos internacionales. Es una parte de la ayuda que se utiliza de manera muy poco eficiente, si tenemos en cuenta la proporción de lo que acaba llegando a los beneficiarios. Y, si respondiera a los intereses del gran capital en detrimento del bienestar de las comunidades del sur (como el que se vehicula a través de las actuales instituciones financieras internacionales), se podría considerar en algunos casos como auténtica anticooperación (ved más adelante el concepto desarrollado).

### **2.2.3. La lógica solidaria de los Estados**

En tercer lugar, cuando la ayuda se implementa de manera directa desde los Gobiernos de los países ricos. En este caso, ¿qué sentido final tiene para el Gobierno de un Estado rico ceder una parte de su presupuesto? ¿Entienden los políticos y diplomáticos por cooperación internacional lo mismo que la opinión pública? ¿Qué uso dan a la cooperación? Como vamos a ver, solo uno de los seis usos que se describen a continuación persigue un objetivo desinteresado. Los otros cinco satisfacen intereses nacionales egoístas.

**¿Por qué a los Estados del norte les gusta ayudar? ¿De qué hablan cuando mencionan la cooperación?**

Tal y como aseguran los realistas de la escuela de Morgenthau, los Estados se comportan entre ellos como sujetos egoístas que compiten en busca de más poder, por su propia seguridad relativa, y lo hacen en un panorama de caos peligroso. Actúan por intereses del Estado, nunca por principios abstractos como la solidaridad o el bien colectivo. En este contexto, ¿cómo es que casi todas las Administraciones de países de la OCDE (incluyendo las locales) disponen de ministerio, secretaría u oficina de solidaridad y cooperación internacional? Más todavía, casi todos los ministerios de un mismo Gobierno disponen de una partida para cooperación, no solo el de asuntos exteriores.

Tendremos que distinguir entre el significado etimológico de la expresión *cooperación internacional* y el uso desgastado de este. El diccionario de la Real Academia Española define el término *cooperar* como “obrar conjuntamente con otro u otros países por una misma finalidad”. En la práctica, el significado que en la *real politik* se reserva al término *cooperación* es diferente al que acostumbra a entender la opinión pública. En general, la ciudadanía local lo asocia a la solidaridad y filantropía con el Tercer Mundo o a la lucha internacional por una causa noble, como la prevención del VIH y el control del narcotráfico.<sup>10</sup> Aun así, en geopolítica, se utiliza para fines no tan honorables. La eliminación de un Gobierno poco afín por medio de la ocupación militar de una coalición de países que cooperan entre aliados o la internacionalización de empresas locales en forma de inversión extranjera y acogida por algunos Gobiernos neoliberales del sur como agua de mayo son ejemplos de este tipo de cooperación internacional.

---

<sup>10</sup> CONGDE, informe de la percepción social de las ONGD de la Coordinadora Estatal de ONGD <http://www.congde.org/docinteres/informepercepcion.pdf>.

Aquí vamos a considerar brevemente los seis usos que se da a la cooperación:

a) Cooperación para formar **alianzas geoestratégicas**, ya sean de cariz geopolítico, geoeconómico o militar. Operaciones como la invasión de Iraq o el proceso de presión previa al Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas se concibieron en el marco de la cooperación entre aliados. No es necesario que sean norte-sur ni que estén acotadas a un solo ámbito. Las alianzas contra el terrorismo, el control de la inmigración o del tráfico de drogas suelen generar las cooperaciones reforzadas, que con frecuencia promueven los Estados Unidos o, de manera secular, la Unión Europea, y asumidas con obediencia por el resto de la comunidad internacional exceptuando algunos Estados. Los Estados que no suelen cooperar son estigmatizados y se les ponen sobrenombres como Estados vándalos o rufianes, Estados fallidos o incluso ejes del mal. Las cooperaciones se plantean en algunos casos de manera bilateral (como los acuerdos tácitos entre los Gobiernos estadounidense y británico o los tratados de libre comercio bilaterales) o de forma multilateral en otras (la OTAN, el MERCOSUR, la Liga Árabe).

Por otro lado, existen alianzas geoeconómicas como las que se producen de facto entre países integrados económicamente entre sí a través de una fuerte internacionalización empresarial, muy orientada a escala geográfica. La deslocalización empresarial y el mismo comercio han conducido a unas economías a ser muy sensibles ante otras. Es el caso de la dependencia de la economía estadounidense de la china o de la española de la latinoamericana. Durante la crisis argentina, entre 1999 y el 2002, se estima que el PIB español dejó de crecer un 0,8% como consecuencia directa de esta (Blázquez y Sebastián, 2003). Así, es lógico que algunos *think tanks* aconsejen, en clave del propio interés económico, apoyar al continente latinoamericano mediante cooperaciones de varios tipos.

b) Cooperación para **acceder a mercados y recursos extranjeros** (petróleo y gas, pesca, mano de obra barata, por ejemplo) o para colocar excedentes agrícolas. El actor beneficiado son las transnacionales de matriz local, que son subvencionadas o favorecidas de manera directa o indirecta por el

---

Estado para penetrar en terceros países. A menudo, se utiliza la misma ayuda oficial al desarrollo condicionada para entrar en las economías del sur. Ejemplo de este caso es el plan de internacionalización de la empresa española, en el que se incluyen instrumentos públicos como los créditos del Fondo de Ayuda al Desarrollo (FAD), créditos blandos condicionados a la compra de bienes y servicios de empresas españolas, otorgados por el Instituto de Crédito Oficial (ICO)<sup>11</sup> y que se contabilizan como ayuda oficial al desarrollo. Igual que el Estado español, los demás países ricos disponen de sus agencias de ayuda, dentro de las cuales se vehicula la ayuda ligada (*tied aid*) a sus propias empresas. Como veremos en la gráfica, este tipo de ayudas se han ido desligando, a medida que se les criticaba duramente desde los movimientos sociales y desde los grupos que defienden un libre mercado auténtico.

Otra manera de disfrazar la solidaridad que de hecho puede ser una ayuda interna a grupos de interés con capacidad de presión y voluntad de expandir sus mercados, consiste en colocar, en forma de ayudas a terceros países, el excedente agrícola del *agrobusiness* local para que los precios no disminuyan. Si además, como normalmente ha hecho la ayuda al desarrollo norteamericana (USAID) durante la constante hambre africana, el excedente sirve para introducir grano transgénico, la nobleza de las ayudas queda en agua de borrajas (IAPC, 2005). En efecto, en vez de constituir una ayuda, estos donativos permiten una contaminación transgénica y una posterior dependencia tecnológica, por parte de los campesinos, ante las transnacionales, algunas de las cuales son precisamente norteamericanas.

Así pues, las ayudas bilaterales se concentran geográficamente en las regiones de interés económico, muchas de las cuales son antiguas colonias, y no tanto en países necesitados. La cooperación francesa se ha concentrado en la francofonía; la cooperación inglesa, en la antigua Commonwealth; la cooperación española, en América Latina y Marruecos. Todas coinciden en países con suculentos mercados, como China, o recursos naturales, como Angola o la República Democrática del Congo. De este modo, se hace patente la correlación geográfica entre ayudas y acceso a los mercados.

---

11 El ICO depende del Ministerio de Economía.

c) Cooperación por una buena **imagen internacional**. La denominada marca-país se nutre de una proyección publicitaria de superioridad civilizadora, generosidad, amistad y madurez. El centro de gravedad de la imagen es lo humanitario. La preocupación por la imagen en la cooperación se demuestra en la tendencia a preferir proyectos fotografiables (infraestructuras) en detrimento de los invisibles (educación, salud), a dar prioridad a misiones bilaterales ante las multilaterales (salvo en el caso de los Cascos Azules y otras misiones de la ONU) y, sin duda, a marcar cualquier proyecto ejecutado con el logotipo de la correspondiente cooperación nacional y su precio.<sup>12</sup> Esta lógica está presente también en la cooperación descentralizada, es decir, la que llevan a cabo las Administraciones locales porque les da visibilidad internacional (como en el caso del hermanamiento entre municipios). Una buena imagen a través de la cooperación es la de los países escandinavos, cuyas ayudas son muy superiores a la media de los países de la OCDE, además de ser reconocidas por su calidad, y que les otorgan valores intangibles con grandes dividendos en otros ámbitos.

d) Cooperación por **governabilidad**. Esto es contener y aligerar las externalidades más extremas causadas por el mercado en países periféricos. Su objetivo es el de mantener la gobernabilidad y prevenir posibles estallidos sociales de tipo revolucionario, populista, violento o, sencillamente, de quien atente contra el statu quo. Los encargados de llevarla a cabo –dado que tiene un coste por repartir entre los favorecidos por la globalización capitalista– son el Banco Mundial y sus programas; los bancos regionales de desarrollo, como el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) en América Latina, el BAD (Banco Asiático de Desarrollo) en Asia o el BafD (Banco Africano para el Desarrollo) en África; los programas HIPC (Heavily Indebted Poor Countries) y la MDRI (Multilateral Debt Relief Initiative) para los países altamente endeudados, dirigidos por el FMI; las agencias bilaterales de ayuda; incluso muchas fundaciones y ONG procapitalistas de carácter asistencialista, humanitario, conservacionista o de educación al capitalismo, como la Ford Foundation o la Bill&Melinda Gates Foundation. Aun así, los clientes financiadores de esta cooperación

---

<sup>12</sup> En el caso de la cooperación española, es conocida la repetida presencia del huevo frito, el logotipo de la Agencia Española de Cooperación Internacional.

son principalmente los Estados ricos.

La jugada de apostar por la cooperación a cambio de gobernabilidad ha tomado especial relevancia como frente activo en la guerra contra el terrorismo, desde el 11-S, para estabilizar y cooptar focos de insurgencia yihadista o antioccidental en general y, en concreto, en barrios marginales de grandes ciudades del mundo musulmán, desde Bagdad y Kandahar hasta El Cairo o Kabul. Pero también se ha empleado en otros contextos, como en la contención de movimientos indígenas en resistencia a megaproyectos o para controlar a los campesinos en zonas donde se cultiva hoja de coca.

En general, se entiende que las tesis preocupadas por la gobernabilidad hacen referencia a un Gobierno que ceda el paso a la prosperidad a través del capitalismo: gobernabilidad capitalista, en definitiva (que no hace falta que coincida con la gobernabilidad democrática), lo que enlaza con la siguiente razón de ser de la cooperación.

e) Cooperación por capitalismo, es decir, para **integrar al sistema capitalista internacional** países con poca predisposición a hacerlo o con posibilidad de convertirse en países vándalos (incluyendo tendencias socialistas). Tras la Segunda Guerra Mundial, se aprendió que el capitalismo salvaje que produjera grandes bolsas de extrema pobreza en los suburbios propios de los países industrializados, como Alemania, Italia o Rusia, podría ser incendiado mediante tesis populistas, como lo fueron –según la visión capitalista– el nacionalsocialismo, el fascismo o el comunismo. Esta motivación estuvo detrás de la operación más grande de cooperación (y cooptación) jamás vista en la historia: el Plan Marshall para la reconstrucción (anticomunista) de Europa, tras la Segunda Guerra Mundial, que a continuación inspiraría una buena parte de la cooperación que, tanto los Estados Unidos como la URSS, ofrecieron durante los años de la Guerra Fría a los países africanos y asiáticos, a los que iban conquistando la independencia de manera progresiva. En este sentido, la aportación relativa a la cooperación logra su punto álgido en aquellos años. Con la caída del Muro de Berlín en 1989, sumada al llamado cansancio del donante, los flujos fueron disminuyendo poco a poco. Hasta el descubrimiento del nuevo enemigo de Occidente: el terrorismo global

de origen islámico, que conseguirá nuevamente levantar los flujos absolutos de ayudas internacionales norte-sur, tal y como hemos señalado.

Una vez más, las instituciones encargadas de promover el capitalismo del sur en tierras tranquilas son las gemelas de Bretton Woods (el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional), la OMC y los bancos regionales de desarrollo. Los Estados centrales también ejercerán presión desde sus relaciones bilaterales. En zonas de conflicto, los encargados serán la OTAN y los Cascos Azules y los métodos serán más duros. Por eso, todos los programas de ayuda o cooperación estarán condicionados directamente a la aplicación del Consenso de Washington (Listar, 2003) y de los consecuentes programas de liberalización y desregulación del Estado.

Hoy en día, hay tesis más sólidas que constatan la estrategia seguida por el bloque occidental y, en especial, por los Estados Unidos respecto a los que tildan de Estados fallidos (según el argot del ámbito, aquellos con dificultades para gobernar su propio territorio o gestionar conflictos internos, léase Somalia, el Congo, Sudán o Haití, entre otros). La estrategia consiste en provocar y aprovechar la emergencia de graves catástrofes humanitarias, ya sean naturales o antropogénicas, para legitimar la entrada de fuerzas multinacionales y reconstruir el país según parámetros orientados a los intereses centrales. Es el caso reciente de Afganistán, Iraq, la Indonesia postsunami o Haití. Algunos autores lo han bautizado como la doctrina del shock. Otros seguidores de estas estrategias son sobre todo los neoconservadores norteamericanos, a pesar de que las comparten en la práctica Gobiernos y grupos ideológicos mucho menos cercanos a la derecha política. Se pueden encontrar informes prescriptivos en geopolítica regional en sus principales *think tanks*.<sup>13</sup>

f) La cooperación como **efecto de la presión ciudadana solidaria**. Si existe un componente noble en la cooperación internacional es el que se desprende de la presión que determinadas sociedades civiles muy organizadas y abiertas son capaces de ejercer sobre sus Administraciones

---

13 Ved algunos de los think tanks norteamericanos más influyentes en el capítulo sobre antiooperación simbólica.



para que destinen esfuerzos y recursos a la erradicación de la pobreza, de las catástrofes y de los problemas ambientales globales. La capacidad de transmisión de esta voluntad popular depende de la sensibilidad e ideología del Gobierno en el poder, de la complicidad de los medios de comunicación y de la profundidad democrática del país en general. Pero lo esencial es que los movimientos sociales locales (incluidas las ONG) sean capaces de mantener la presión al Gobierno mediante la sensibilización de la población no implicada a través de acciones mediáticas o de *lobbies*.<sup>14</sup> En pocos casos y matizando, a pesar de que con menos o ninguna presión de los movimientos sociales, hay Gobiernos como los escandinavos, el cubano o el venezolano que han sido proclives a destinar esfuerzos a la sociedad internacional.

De estas seis funciones de la cooperación internacional, las varias corrientes de pensamiento que se han descrito en los dos primeros capítulos han recomendado y han preferido unas a otras. En la práctica, la mayoría se han aplicado de manera simultánea, pero con configuraciones diversas.

Además, en la convergencia de intereses múltiples es donde la cooperación se vuelve un concepto tanto de derechas como de izquierdas y prevalece de este modo desde la Segunda Guerra Mundial.

Ahora bien, justamente la correlación de pesos entre las seis funcionalidades de cooperación estatal es lo que define si se trata de anticooperación. Las actuaciones que obedecen a lógicas muy inclinadas a los intereses nacionales geoestratégicos del país donante –vinculados en general a la dinámica expansionista del capitalismo nacional y a las tesis realistas o neoliberales– suelen volverse, como hemos visto, anticooperación norte-sur. Así, hay que mantener un fuerte control ciudadano, ayuda por ayuda y proyecto por proyecto, sobre la cooperación bilateral.

---

<sup>14</sup> En el caso concreto de España, la irrupción del movimiento 0,7, célebre por las campañas multitudinarias durante el invierno de 1994, logró que varias Administraciones españolas se pusieran al día e implicaran sus presupuestos públicos en la solidaridad internacional. Al final fue una cuestión más de cantidad que de calidad, pero el proceso de presión tuvo una gran incidencia en las políticas públicas españolas.

### g) La lógica solidaria de las empresas

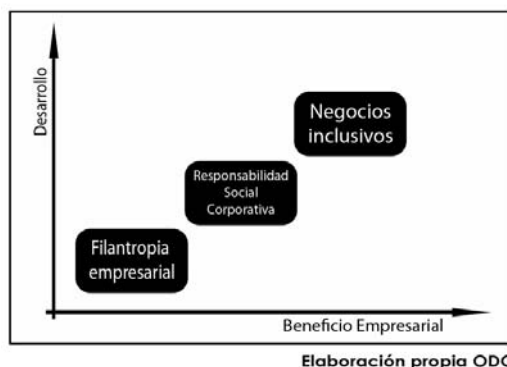
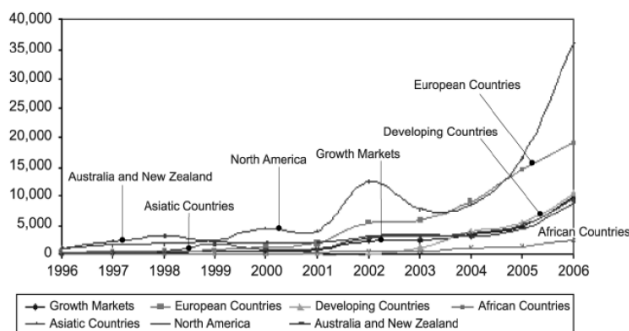
Como ya sabemos, la lógica fundamental de una empresa privada es la de ganar el máximo dinero posible en el mínimo tiempo posible. Bajo esta premisa, para la empresa privada no resulta esencial ni cooperar ni ayudar a nadie, salvo que suponga la reproducción de su capital. Aun así, las empresas se han erigido no solo como agentes clave para el desarrollo, sino que se propugnan ellas mismas como futuros líderes de la cooperación al desarrollo. “Ya es hora de reconocer que la ayuda privada puede hacer más que los viejos modelos basados en ayudas oficiales”, afirmaba la redacción del *Wall Street Journal*.<sup>15</sup>

Así pues, vamos a entender qué beneficios le comporta, tanto a escala individual como sectorial, el hecho de involucrarse en la retórica de la cooperación y trataremos de acotar cuáles pueden ser los pros y los contras en relación con la promoción del buen vivir de la gente empobrecida.

Es cierto que el proceso de globalización ha supuesto una cesión de autoridad de los Estados-nación, tanto hacia instituciones supranacionales como infranacionales. En el nuevo gobierno mundial, los Estados han transferido poder a organismos multilaterales como la UE, la OMC o la OTAN, pero también han visto cómo entidades privadas –como las empresas transnacionales, los sindicatos o las ONG– se volvían sujetos de legitimidad, con los que había que negociar las decisiones públicas. Si nos limitamos a analizar de qué manera las transnacionales han adquirido un papel protagonista, junto con los Estados, en cuanto a la definición de procesos de solución de los grandes problemas globales (como la pobreza, la deforestación o el cambio climático), nos veremos obligados a tratar las estrategias empresariales destinadas a su legitimación moral y a estudiar su evolución (Midttun, 2008).

En cuanto a los problemas del sur, las estrategias empresariales aparentemente solidarias se han ido transformando a escala conceptual e

histórica. En primer lugar, podemos citar la tradicional **filantropía empresarial** de las grandes fundaciones corporativas: por ejemplo, la Rockefeller Foundation, responsable de campañas de tanto impacto como la expansión e implementación de la revolución verde en el campo de América Latina, Asia y África. Más adelante, se desarrolló la doctrina ampliamente extendida de la **responsabilidad social corporativa**, activa desde la década de 1990 (ved la gráfica). Hasta la visión de los **negocios inclusivos** (inclusivos con los pobres), promovida desde el 2006 por organismos paraguas como el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible e impulsada por agencias como el PNUD.<sup>16</sup> Todas estas estrategias, junto con las múltiples alianzas que las empresas han establecido con ONG (por ejemplo, UICN, [www.iucn.org](http://www.iucn.org)), Administraciones públicas (ved la española Fundación Carolina, [www.fundacioncarolina.es](http://www.fundacioncarolina.es)), organismos internacionales (ved por ejemplo el Global Compact con las Naciones Unidas) u otras empresas (ved el Business Action For Africa, [www.businessactionforafrica.org](http://www.businessactionforafrica.org), o el Business Fights Poverty, [www.businessfightspoverty.org](http://www.businessfightspoverty.org)) han situado a la empresa en una posición de sujeto comprometido con su entorno y actor privilegiado para la cooperación al desarrollo.



**Presencia de la RSC en la prensa internacional**

**Beneficio sobre el desarrollo frente a**

15 “Privatizing Foreign Aid?”, publicado en el Wall Street Journal el 7 de julio del 2007.

16 Ved [www.inclusivebusiness.org](http://www.inclusivebusiness.org) y [www.growinginclusivemarkets.org](http://www.growinginclusivemarkets.org). Los negocios inclusivos tratan de incorporar a personas de ingresos bajos y vulnerables como socios comerciales o facilitarles el acceso a los productos y servicios básicos de una empresa para mejorar su calidad de vida.

Fuente: Midttun, 2008

## beneficio empresarial

¿Responsabilidad social corporativa (RSC)?

Un hecho evidente, pero polémico: toda empresa comporta una afectación sobre el medio y sobre varios grupos de personas con los que entra en contacto (trabajadores de la propia empresa, consumidores de los productos, habitantes cercanos a sus fábricas químicas o áreas de extracción de materias primas, entre otros, los llamados *stakeholders*). Sin embargo, la doctrina de la RSC afirma que esta afectación se tendría que conducir desde la dirección de la empresa con la máxima responsabilidad posible, sin que repercutiera en sus ganancias. Alude a la aplicación de criterios responsables, genera valor y evita riesgos no deseados. A poder ser, la RSC legitima a las empresas como motor de desarrollo y contribuye a evitar cualquier intento de regulación pública. Las empresas se autorregularían solas, como si no necesitaran normas.

### 2. 3. El sistema de ayuda, en la práctica

A lo largo de los más de sesenta años de historia, desde el Plan Marshall hasta la lluvia de microproyectos plantados por la solidaridad de pequeñas asociaciones locales, la ayuda internacional ha sido tema de controversia. Múltiples acciones de ayuda han sido y se cuestionan continuamente, tanto por la honestidad de sus objetivos como por la conveniencia de sus estrategias. Ya se sabe que marcar como ayuda cualquier actuación exterior puede contribuir a legitimarla. En nombre de la ayuda se han llevado a cabo miles de actuaciones solidarias, acciones sin duda útiles a quienes las han recibido, sin ningún otro interés que el sentido de la hermandad o la justicia; pero también, en su nombre, se han endulzado innumerables operaciones lucrativas, se han aupado al poder Gobiernos indeseables o se han justificado guerras terribles. El sistema de ayudas internacionales ha sido cooptado parcialmente y se ha convertido también en un parasistema de anticooperación. Una anticooperación que, a pesar de tomar apariencia solidaria y caritativa, puede obedecer intereses más cercanos a los donantes que a los receptores. Y es que una parábola

ilustra esta posible función sistémica no emancipadora de la ayuda internacional en el marco de las relaciones internacionales actuales.

### La teoría de la vaca y el pienso

He aquí una parábola que resume la suma de nuestras relaciones con los pueblos del sur.

El ganadero industrial que da pienso a la vaca no está precisamente cooperando con ella, a pesar de regalarle alimentos, sino que la explota para vender la leche y, después, la carne, con finalidades económicas bastante egoístas. Es una relación de dominación y explotación, aunque a la vaca le guste comerse el pienso.

La visión común desde el norte global, a menudo inocente, se concentra en recoger y desplazar algunos recursos (dinero, tecnología, alimentos) a partir de un enfoque de solidaridad, pero sin ver o sin querer ver otros mecanismos que hacen que la vaca no pueda cambiar de condición. Cooperar no solo tiene que significar crear un flujo de solidaridad, sino también oponerse de manera enérgica a flujos mucho más potentes que, en paralelo, se despliegan sobre las desangradas economías del sur y perpetúan la situación inmoral de nuestros hermanos africanos, latinoamericanos o asiáticos. Es decir, investigar las causas, difundirlas y ejercer presión sobre los actores que anticooperan.

#### Las siete referencias:

C. Gómez Gil (2004). *Las ONGs en la globalización*. Barcelona: Icaria.

Informes sobre la realidad de la ayuda (<http://realityofaid.org>) y por la realidad de la ayuda española <http://www.intermonoxfam.org/>

N. Klein (2007). *La doctrina de shock. El auge del capitalismo del desastre*. Barcelona: Paidós.

J. Martínez Peinado (1999). *El capitalismo global*. Barcelona: Icaria. D. Sogge (1998). *Compasión y cálculo*. Barcelona: Icaria.

D. Sogge (2004). *Dar y tomar*. Barcelona: Icaria.

[www.eurodad.org](http://www.eurodad.org),  
[www.betteraid.org](http://www.betteraid.org),  
[www.cso-effectiveness.org](http://www.cso-effectiveness.org),  
<http://foroaod.org/tag/accra/>,  
[www.actionaid.org](http://www.actionaid.org)

entre pueblos  
<http://epueblos.pangea.org/>

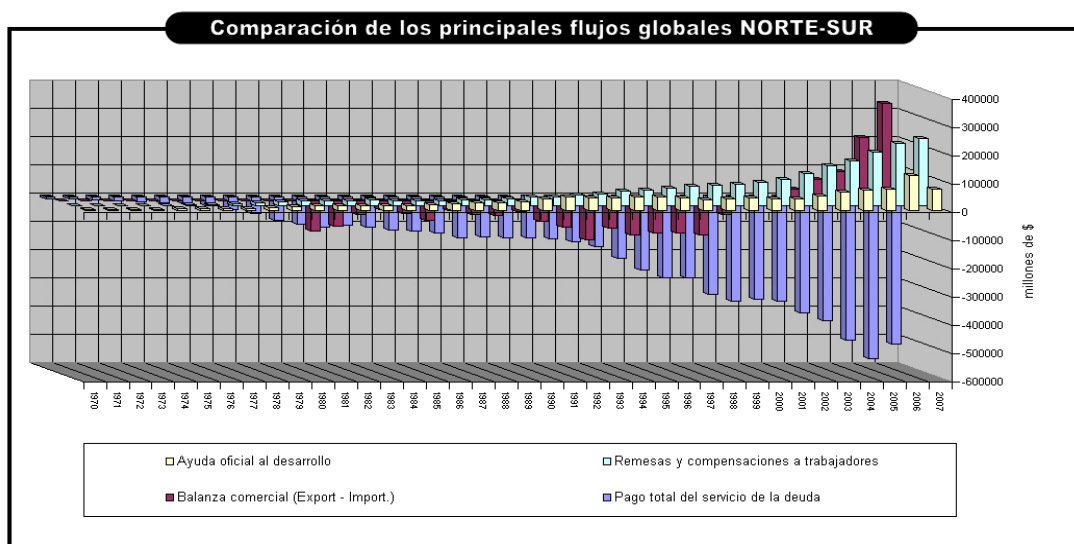
### **3.Coherencia de políticas para el desarrollo**

La ayuda internacional no actúa sola, se produce en paralelo con otros muchos flujos e interferencias transnacionales que se dan en planos tan distintos como el migratorio, el ambiental, el comercial, el financiero, el tecnoproductivo, el diplomático, el militar o el simbólico. Algunas de las interferencias que se producen colateral o expresamente entre países y grupos humanos, y en especial las interferencias transnacionales que surgen por comportamientos y decisiones del norte sobre el sur Global, son negativas desde la perspectiva del vivir bien de la población, de su autodeterminación y del respeto a la biodiversidad. Son interferencias negativas que históricamente han tomado formas tan diversas como evidentes en los países empobrecidos. Por ejemplo, los créditos contraídos y otorgados para fines que se demostraron contrarios al buen vivir del conjunto de los ecuatorianos cuando financiaron o beneficiaron a elites a cambio de determinados favores (deudas de elite, deudas de corrupción), la internacionalización de proyectos de empresas extranjeras que fueron pagados a muy alto coste, que nunca llegarían a funcionar al 100% o que fueron antieconómicos (deudas de desarrollo), créditos condicionados a la privatización y medidas que generaron mayor pobreza (deudas de salvataje), entre otros (Ramos, 2006). En el año 2000, el pago del servicio de la deuda obligaba al Estado ecuatoriano a destinar cerca de la mitad de su presupuesto fruto de un stock de deuda externa que más tarde el Gobierno ecuatoriano demostró que contendía un importante componente de deuda ilegítima. De esta forma, han coexistido históricamente políticas de cooperación y ayuda con políticas de anticooperación.

#### **3.1. La teoría de la anticooperación**

De hecho, conviene tener presente la presencia sistémica del fenómeno de la anticooperación tanto entre países como entre grupos de interés. La anticooperación es lo contrario a la noción popular de cooperación norte-sur. Se define de forma más precisa como el conjunto de acciones o políticas que, generadas en el norte, interfieren negativamente sobre el buen vivir del sur

(Listar, 2009), algo que podría extrapolarse al norte/sur globales. Los conceptos de cooperación y anticooperación pueden aplicarse a los Estados, pero también a otras unidades analíticas distintas (como ciertos grupos de interés, categorías sociológicas, corporaciones privadas o Gobiernos). Definimos también los mecanismos de cooperación o de anticooperación como los dispositivos existentes en el actual sistema mundial a través de los cuales tienen lugar la cooperación y la anticooperación. La valoración de la magnitud de la anticooperación es difícil tanto por su multidimensionalidad como por la inconmensurabilidad de buena parte de las interferencias. No obstante, presentamos a continuación un gráfico donde se comparan cuatro flujos entre los países desarrollados y no desarrollados durante los últimos 35 años



Fuente: Elaboración ODG a partir de Global Development Finance (Banco Mundial)

utilizando estadísticas del *Global Development Finance* del Banco Mundial.

Cuando se comparan los flujos de ayuda oficial con el flujo de remesas, la balanza comercial y, sobre todo, con el servicio de la deuda externa (amortización más intereses generados), se aprecia que la AOD es de magnitud bastante menor: tal vez el fenómeno del anticooperación explica por qué, tras más de sesenta años de ayuda internacional y a pesar de los avances tecnológicos y el crecimiento económico global, el mundo no está mejor en su conjunto ni tampoco las generaciones futuras pueden encontrarse un panorama nada alentador. Según esta teoría, el efecto centrifugador de las diferentes fuerzas presentes en el capitalismo globalizado, no conseguiría ser reequilibrado con medidas redistributivas de la mano del sistema de ayuda

internacional. Una cosa tan evidente, que las agencias oficiales de desarrollo empiezan a aceptar las tesis de algunos movimientos sociales por las que se exige a los Gobiernos una urgente **coherencia de políticas para el desarrollo**, tomando como referencia el efecto que el conjunto de actuaciones que son competencia de una determinada Administración pública puede tener sobre el desarrollo de un país del sur.

### **3.2. La coherencia de las políticas para el desarrollo**

En el caso español y europeo, las potenciales reformas para reducir la anti-cooperación y aumentar las sinergias fueron detectadas hace años, pero apenas se han puesto en marcha (CONGDE, 2011; CONCORD, 2009). Desde leyes, directivas y reglamentos que regulan la pesca, la responsabilidad ambiental exterior sobre la conservación de la biodiversidad y los ataques especulativos hasta las medidas sobre importación de agrocombustibles, la generación de deuda externa ilegítima o para evitar apoyar la internacionalización de empresas que violen derechos humanos o destruyan el medio ambiente.

En la Unión Europea, la CPD aparece por primera vez en el Tratado de Maastricht (1992) y hace mención que la UE debe garantizar la consistencia entre sus actividades exteriores y su diplomacia, sus políticas de seguridad, económicas y de desarrollo. Es algo meramente declaratorio que irá dejando paso a un largo recorrido de campañas sociales contra varias incoherencias europeas (1993, campaña contra las exportaciones de carne que destruían mercados locales en el oeste de África; 1996, campaña contra la sobrecapacidad pesquera de la flota europea; 1997, contra la directiva de chocolate; entre otras), que solo empezaría a dar fruto en medidas concretas a partir de la década del 2000. En la Cumbre del Milenio (2000), se establecen algunas metas específicas en su objetivo 8 (más allá de la cooperación), en un contexto de enormes desigualdades que se exageran a pesar del aumento de la AOD a escala mundial. En el 2005, la UE se propone una ambiciosa agenda de CPD con ocasión de la Cumbre del Milenio+5. Mientras tanto, el CAD y las Naciones Unidas han sido puntualmente activos en organizar procesos cercanos al enfoque CPD. La primera discusión oficial sobre el tema la organiza el CAD en 1991. Más tarde, el CAD facilitará un proceso suave de asun-



ción de CPD de los países donantes a través de seminarios, publicaciones y actualmente de un capítulo sobre CPD en sus *peer reviews*. Asimismo, la ONU será especialmente activa durante la década de 1990, la década de las cumbres, por ejemplo en la Cumbre de Río sobre Desarrollo y Ambiente (1992), un hecho que contrastará con el silencio de Bretton Woods (FMI y BM), los bancos regionales de desarrollo y la OMC.

Por todo esto, en los últimos años se ha venido desplegando en sistemas de ayuda maduros como los escandinavos o dentro de la Unión Europea, incluso en el sistema español de ayuda internacional o de algunas cooperaciones descentralizadas como la catalana, una serie de debates, mapeos, diagnósticos y reformas en políticas públicas aparentemente desconectadas con la cooperación al desarrollo con el objetivo de minimizar incongruencias y maximizar potenciales sinergias en términos de desarrollo. Aunque algunos autores señalen que se trata a menudo de una misión imposible por la colusión de la coherencia con el desarrollo con coherencias con otros intereses geopolíticos de los donantes (Carbone, 2008), existe un espacio de políticas innecesariamente incoherentes que podrían reorientarse y ordenarse con el fin de que su impacto en terceros países fuera positivo y no negativo. Y es que sin coherencia de políticas para el desarrollo no puede existir eficacia de la ayuda y el esfuerzo público se pierde. Se trataría en definitiva de trascender la ayuda desde un enfoque de ayuda de banda estrecha como el actual, basada en una transferencia de recursos norte-sur, a un enfoque de cooperación de banda ancha que integre el conjunto de políticas y su resultante sobre el buen vivir mutuo.

#### Para saber más:

D. Llistar (2009). Anticooperación. Interferencias norte-sur. Los problemas del sur no se resuelven con más ayuda. ODG, CUS, TNI, EeA. Barcelona: Icaria editorial.

M. Carbone (2008). "Mission Impossible: the European Union and Policy Coherence for Development".

Journal of European Integration (vol. 3, núm. 30, págs. 323-342).  
S. Briones (2011).

Coherencia de políticas para el desarrollo.

Una agenda inaplazable. CONGDE. Disponible en la web, a 1 de junio del 2011.

Observatorio de la Deuda en la Globalización  
[www.odg.cat](http://www.odg.cat).

## **4.El ciclo de gestión de proyectos**

### **4.1. El proyecto**

#### **Qué se entiende por un proyecto de cooperación al desarrollo**

Un proyecto es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, orientadas a conseguir unos objetivos, con recursos delimitados, en un periodo de tiempo específico, para un grupo de población implicada determinada y cuyos resultados se mantienen una vez este ha finalizado.

Un proyecto de cooperación para el desarrollo se pone en marcha para que un grupo de personas se conviertan en sujetos de transformación de su realidad, al aumentar y fortalecer sus capacidades, con el objetivo de protagonizar procesos propios de desarrollo y generar estrategias orientadas a acabar con las causas generadoras de la injusticia y necesidades.

Por lo tanto, el proyecto es la unidad básica de intervención en la cooperación al desarrollo. Para construirlo, es necesario determinar las finalidades que se quieren conseguir y elegir los medios que se utilizarán para lograrlas. Partiendo del desarrollo humano sostenible como marco, a la hora de definir las finalidades y los medios, es imprescindible establecer qué necesidades se consideran prioritarias y qué acciones se seleccionarán entre todas las alternativas posibles para insertarlas en procesos de desarrollo a largo plazo. También se tienen que definir los recursos necesarios y las acciones más eficaces para fortalecerlo.

#### **El ciclo del proyecto**

Un proyecto se convierte así en una estrategia de acción: se trata de un ciclo que empieza con una estrategia convenida, sigue con la identificación de necesidades concretas, después esta se formula, se ejecuta y se evalúa.

En el proceso de construcción de proyectos, resulta muy útil servirse de metodologías de planificación que ayuden a definir las claves y elementos concretos del proceso de desarrollo, así como a establecer una relación coherente entre los objetivos que se pretende lograr y los medios previstos para conseguirlos.

Entre las metodologías de planificación que se utilizan, una de las más extendidas es el enfoque de marco lógico (EML), que es un método de planificación participativa por objetivos que se utiliza de manera esencial en los proyectos de cooperación al desarrollo. Este método articula instrumentos de análisis y de programación para ofrecer una secuencia sistemática y lógica de los elementos de la intervención y unas técnicas de visualización de los acuerdos logrados.

#### **4.2. Las etapas del ciclo de un proyecto según el EML**

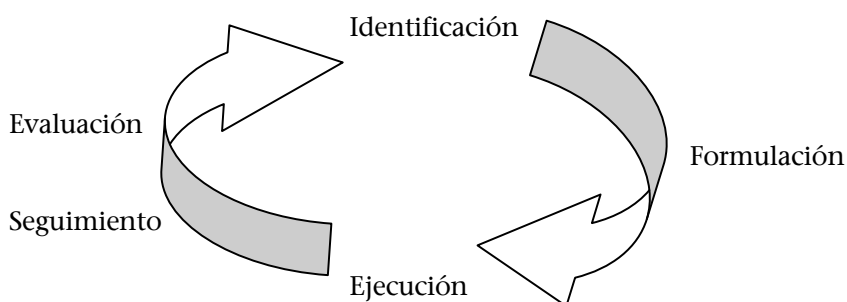
**Identificación:** primera aproximación al proyecto, que incluye el análisis de la participación, de los problemas, de los objetivos y de las alternativas, así como la elaboración, consensuada entre todas las partes afectadas, de una lógica de intervención expresadas globalmente en objetivos, resultados y actividades.

**Formulación:** sistematizar y resumir en un documento toda la información relevante referida al proyecto y al proceso de desarrollo en el que se enmarca para servir como base para la propuesta de financiación.

**Ejecución:** poner en marcha las actividades específicas del proyecto y la aplicación de los recursos.

**Seguimiento:** acompañar el proceso de ejecución del proyecto teniendo en cuenta si se están cumpliendo los objetivos, si los recursos se estando aplicando según el planificado y si las acciones del proyecto están contribuyendo a fortalecer el proceso de desarrollo a largo plazo.

Evaluación: analizar en qué medida el proyecto ha conseguido los resultados y objetivos deseados, cómo puede valorarse la acción insertada en el proceso de desarrollo al que pretende contribuir, y extraer aprendizajes para aplicarlos en futuras actuaciones, tanto de los resultados positivos como de los posibles errores.



### La metodología del EML como herramienta

Deben preverse las medidas necesarias para que la participación de la población implicada sea efectiva y se tengan en cuenta sus aportaciones.

Se tendrá que prestar especial atención a las minorías étnicas, religiosas o lingüísticas, a la población analfabeta, a las personas ancianas, a las niñas y niños, a las mujeres al frente de familias monoparentales, a las personas en situación de pobreza extrema, a las personas homosexuales, a las afectadas por alguna discapacidad y a cualquier colectivo que se encuentre en situación de vulnerabilidad y exclusión.

Asimismo, existen agentes de transformación entre la población implicada que pueden tener diferentes niveles de organización según el proceso de desarrollo colectivo que se haya construido. Estos agentes de transformación son las organizaciones, movimientos sociales, redes ciudadanas, instituciones, que tienen una función clave en el proceso de desarrollo propio de la población. Es fundamental que el proceso de construcción del proyecto se enmarque en el proceso de desarrollo que los agentes transformadores han

contribuido a construir y que se incorpore la visión de estos agentes en la toma de decisiones relativas al proyecto.

### Las líneas transversales en el EML

Las líneas transversales son factores consustanciales al concepto de desarrollo humano, de forma que es imprescindible integrarlas en todas las fases de planificación y puesta en marcha de cualquier acción a la que pretenda contribuir.

Ejemplo de ejes transversales propuestos desde el plan director de la ACCD. Ved el plan director en <http://www20.gencat.cat/portal/site/cooperaciocatalana>

Se trata de marcos de acción que se deben incorporar de forma explícita en todas las acciones orientadas a contribuir a procesos de desarrollo. No puede haber desarrollo humano sin equidad de género, derechos humanos, sostenibilidad ecológica y capacidades, participación y organización sólidas.

#### 4.2.1. Identificación de un proyecto

En la etapa de identificación, se definen las líneas básicas de un proyecto entre todas las partes implicadas, partiendo de un análisis conjunto de las necesidades percibidas y de un compromiso sobre la estrategia de intervención que se debe seguir para cubrir estas necesidades.

Los proyectos de desarrollo deben abordar ante todo necesidades percibidas como prioritarias, ya que de otro modo es difícil garantizar la contribución de los afectados una vez finalizada la intervención externa, puesto que estos aplicarán sus escasos recursos para cubrir sus necesidades sentidas prioritarias, y no otras.

En la fase de identificación, se tiene que analizar la convergencia de las prioridades de los diferentes participantes. En el supuesto de que las prioridades no coincidan, no es recomendable imponer los criterios de unos sobre otros.

Para llegar a un diálogo entre todas las partes afectadas por un posible proyecto, se deben utilizar metodologías de diagnóstico participativo, que permitan exponer diferentes puntos de vista de forma directa.

Promover el respeto integral y la consolidación de los derechos humanos, la gobernanza y el fortalecimiento del tejido social.  
Promover la equidad entre las mujeres y los hombres mediante la aplicación de la perspectiva de género.  
Promover la sostenibilidad del desarrollo en su triple dimensión: social, económica y ambiental.

Algunas de ellas son las siguientes:

- la lluvia de ideas
- el mapa charlatán
- entrevistas a informantes clave
- talleres de grupo o grupos de discusión
- historias de vida
- el DAFO
- reportajes fotográficos
- un vídeo

<http://www.reflect-action.org/es/node/250>

La etapa de identificación se centra en definir:

- qué necesidades se identifican como prioritarias
- a quiénes afectan directamente estas necesidades
- cuáles son las causas que las explican
- cuáles son los medios para afrontarlas

### **Análisis de participación**

Para que este análisis sea correcto y completo, la situación se tiene que analizar conforme a los intereses y actividades de todas las partes involucradas. A menudo, nos encontramos con visiones diferentes de la misma realidad.

Hay que plantearse:

- Cómo se va a facilitar la participación de todos los grupos implicados y, en especial, de las mujeres, las minorías y los grupos vulnerables.
- Cómo se va a garantizar que la toma de decisiones es compartida por todos los grupos de la población sujeto.
- Qué mecanismos se van a poner en marcha para garantizar que la participación de las mujeres, las minorías y los grupos vulnerables se traduzca en demandas concretas que se incluyan en el diagnóstico de necesidades y prioridades.

El análisis de participación tiene que:

- Identificar todas las partes que puedan estar interesadas o afectadas de una u otra forma, como posibles beneficiarios, perjudicados, instituciones publicas y privadas con responsabilidades o experiencia o especialistas.
- Estudiar algunos grupos con más profundidad. Es posible que no todas las partes tengan la misma implicación en el posible proyecto, por eso es necesario seleccionar los que consideremos más importantes y analizarlos en detalle según los problemas, intereses o potencial.
- Establecer prioridades. Es posible que no todos los grupos tengan los mismos puntos de vista o intereses, por lo que es necesario prever los posibles conflictos y decidir qué puntos de vista son los que vale la pena apoyar.

### Análisis de los problemas

Se trata de estudiar los problemas de un colectivo y ordenarlos según una relación causa-efecto para elaborar un árbol de problemas, que es un esquema de la realidad negativa actual que se quiere cambiar con el proyecto.

Los pasos para construir el árbol de problemas son los siguientes:

- Detectar todos los problemas relacionados con el área de análisis, sin confundir lo que es un problema o estado negativo con lo que es la ausencia de una solución.
- Se estructuran los problemas según sus relaciones causa-efecto identificando el problema focal.

#### Propuestas metodológicas

Cada problema se va escribiendo en una tarjeta adhesiva y se va pegando en la pared, sin ningún orden establecido.

Los problemas se formulan como situaciones negativas reales existentes, no como carencias o negación de situaciones positivas.

Diremos "la producción agrícola está poco diversificada", en vez de "falta de variedades nuevas de cultivos".

Es decir, la definición del problema tiene que describir la situación que queremos solucionar, pero sin avanzarse a plantear cuál sería la posible solución.

Si formulamos el problema como falta de, ausencia de o carencia de, estamos dando por sentado cuál sería la solución, sin profundizar en las causas y las consecuencias del problema.

Cuando se ha definido un número considerable de problemas, se empiezan a buscar las relaciones que enlazan los problemas entre sí como causas o efectos los unos de los otros. De este modo, se crea un esquema de problemas que vaya desde los más concretos y específicos (las causas) hasta los más complejos y generales (los efectos).

Algunas fórmulas que son de utilidad para establecer las relaciones de causa-efecto entre los problemas definidos son las siguientes:

- Preguntar por qué a cada uno de los problemas que hemos definido.
- Comprobar que se cumple la fórmula “como... (causa), entonces... (efecto)”.

A medida que se va identificando qué problemas son las causas de otros, se colocan las causas inmediatamente bajo sus efectos hasta construir una estructura de problemas en la que cada uno tiene identificadas sus causas y sus efectos. Se van agrupando todos los problemas hasta que nos podamos quedar con uno, que será el más importante y al que denominaremos focal.

Se completan las causas y efectos que no hayan sido identificadas.

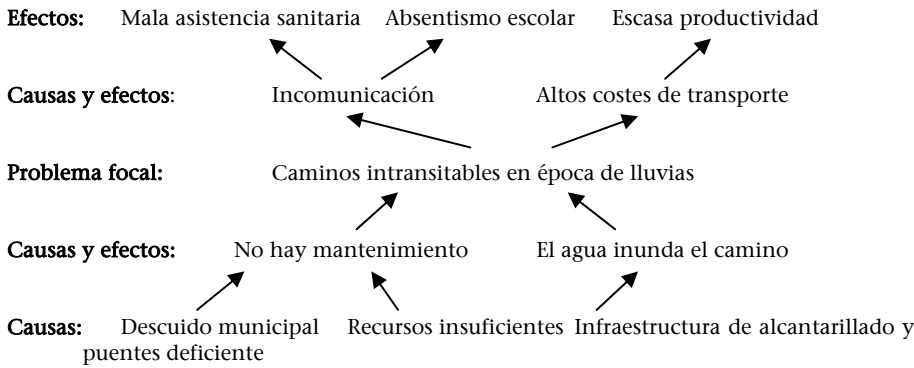
No es suficiente con ordenar los problemas surgidos de la lluvia de ideas. Para que el árbol de problemas esté completo y cumpla su objetivo de ofrecer un panorama estructurado de los problemas identificados por la población, cada uno de los problemas tiene que contar con las causas que lo explican y sus consecuencias relacionadas.

De esta forma, cuando todos los problemas surgidos en el taller estén colocados según la estructura lógica del árbol, es imprescindible asegurarse de que se han perfilado todas las causas que explican todos los problemas. Para eso, tenemos que preguntar por qué a cada uno de los problemas e incorporar al árbol los problemas que surjan como respuesta hasta que hayamos agotado todas las causas.

Consejos metodológicos  
A medida que se vayan descubriendo las relaciones de causa-efecto que interconectan los problemas, las tarjetas donde hemos escrito cada problema se sitúan en la pared, de forma que cada problema tenga justo debajo la tarjeta con los problemas que son sus causas y justo encima las tarjetas con los problemas que son sus efectos



Por ejemplo:



Ejemplo: “mejorar los caminos” no es un enunciado correcto de un objetivo, sino de una actividad. Un enunciado correcto puede ser “caminos transitables para el tráfico rodado todo el año”.

Fuente: manual de gestión de ciclo de un proyecto de PRODEMTHON

### Análisis de los objetivos

Vamos a transformar el árbol de problemas en un árbol de objetivos, donde los objetivos que se pretende lograr se conecten según la relación medios-finalidades. El árbol de objetivos es un dibujo de la realidad positiva futura que se quiere conseguir con el proyecto y en él es importante no confundir los objetivos o estados positivos que tienen que ser duraderos con las acciones necesarias para conseguirlos.

En el análisis de objetivos:

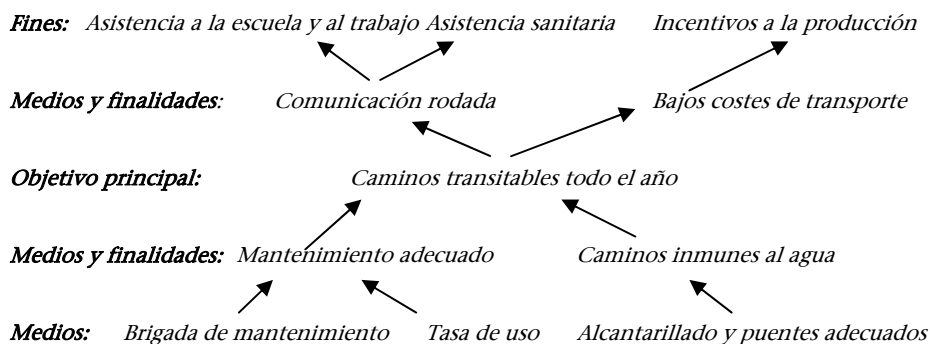
1. Transformamos de arriba abajo todos los elementos del árbol de problemas en objetivos. Los problemas ahora se formulan como condiciones positivas. Si es necesario, se redacta de nuevo el objetivo para que exprese mejor la relación causa-efecto. Si se considera que un problema no se puede resolver o se decide no actuar sobre él, no se lleva al árbol de problemas.

2. Revisamos las relaciones medios-fines, puesto que, al transformar los problemas en objetivos, no se transforman automáticamente las relaciones causa-efecto en relaciones medio-fin.

### Propuestas metodológicas

- Los objetivos que se deben incluir en el árbol se formulan como situaciones positivas ya conseguidas, de forma que el árbol de objetivos defina la situación tal como pretendemos que esté cuando llevemos a cabo el proyecto.  
Diremos: La población está capacitada en nutrición.  
En vez de: Capacitar a la población en nutrición.
- Se escribe cada objetivo en una tarjeta adhesiva y se pega en la pared en el lugar equivalente al problema del que ha surgido, de forma que se construya un árbol de objetivos con una estructura idéntica a la del árbol de problemas.
- Existen múltiples posibilidades de redacción de los objetivos, pero se recomienda no limitarse a sustituir sin variaciones los términos negativos en sus equivalentes positivos, sino que es recomendable hacer un esfuerzo para redactarlos como situaciones que impliquen un proceso o acción.  
Diremos: Se reducen los niveles de desnutrición de la población.  
En vez de: Bajos niveles de desnutrición de la población.

Se revisa el árbol de arriba abajo y, si es necesario, se reformulan los enunciados, se eliminan los objetivos que parecen inalcanzables o innecesarios y se agregan nuevos objetivos si es necesario.



Fuente: manual de gestión de ciclo de un proyecto de PRODEMTHON

### Análisis de alternativas

En algunos casos, para conseguir un mismo objetivo se pueden llevar a cabo diferentes intervenciones.

En el árbol de objetivos, las diferentes alternativas aparecen en las raíces que conducen al objetivo principal. Con el análisis de alternativas, se comparan las diferentes opciones para elegir la estrategia del proyecto más ventajosa.

Ejemplo: para conseguir el objetivo de tener una población con menos enfermedades se han detectado cinco alternativas, que son (1) utilización adecuada del agua potable y de las letrinas, (2) educación sanitaria, (3) acceso universal al centro de salud, (4) personal médico preparado, (5) acceso a medicamentos esenciales. Tras un análisis de las diferentes alternativas, se decide elegir una estrategia preventiva que incluye las alternativas (1) y (2).

En el análisis de estrategias:

- Se identifican las posibles alternativas del árbol de objetivos. Cada una se escribe en una tarjeta.
- Se eliminan los objetivos que obviamente no son deseables o que son imposibles de conseguir o que se esperan lograr mediante otros proyectos llevados a cabo en la zona.
- Se discuten las implicaciones para todos los grupos afectados por cada alternativa y se comparan para elegir la mejor. Si no se llega a un acuerdo, se pueden introducir nuevos criterios de análisis o modificar la opción más prometedora incluyendo o eliminando elementos del árbol de objetivos.

La elección de la estrategia adecuada depende de innumerables factores, que tienen que ver con el tipo de proyecto, la situación de las personas, los planes de desarrollo locales, las características del contexto en el que se desarrolla, el proceso de identificación, el posicionamiento de quien formula, entre otros. En todo caso, es imprescindible que la elección esté perfectamente justificada y que todas las personas implicadas en el proyecto entiendan y compartan las razones por las que se ha seleccionado una estrategia de actuación, y no las otras.

La selección de estrategias depende de diferentes aspectos, algunos de los cuales tienen que ser tenidos en cuenta siempre:

- Los recursos disponibles, pues de entre las alternativas posibles siempre hay unas estrategias de acción que resulta más fácil abordar con recursos limitados.
- Las capacidades de la población sujeto y sus posibilidades de protagonizar procesos de cambio en sus comunidades.
- Los procesos propios de la población sujeto. Todas las poblaciones tienen un nivel de organización, de definición del modelo de desarrollo al que tender y de planificación de su futuro, de forma que las alternativas de acción elegidas para llevar a cabo el pro-

yecto deben enmarcarse de forma coherente en los planes de desarrollo definidos por la población sujeto.

- La experiencia y conocimientos de las organizaciones que participan.
- El tiempo que implica cada intervención, pues algunas necesidades requieren de actuaciones con resultados a corto plazo y, para otras, pueden establecerse procesos largos en cuanto a consecución de resultados.
- El contexto sociopolítico, puesto que existen actuaciones que son más o menos recomendables en función de momentos históricos, climas políticos, ciclos económicos, situaciones conflictivas u otros factores que pueden comprometer los resultados de un proyecto.
- El carácter prioritario de las acciones, pues aunque todas las necesidades exijan ser atendidas, existen algunas cuya cobertura tiene que ser una prioridad, como las relacionadas con las necesidades básicas.
- La población sujeto directamente implicada en las acciones concretas, pues en todas las comunidades existen grupos que se encuentran en situación de mayor vulnerabilidad y las estrategias de actuación protagonizadas por estos grupos deben prevalecer sobre otras.
- Los planes de desarrollo del contexto y las políticas y líneas estratégicas de las organizaciones implicadas.
- Las previsiones de sostenibilidad, que se refieren a las posibilidades que los resultados del proyecto se mantengan en el futuro
- Los impactos positivos y negativos, que orientarán a elegir las estrategias que puedan tener previsiblemente efectos positivos, más

allá de los planificados, y a rechazar las estrategias que puedan tener efectos negativos no planificados.

- La viabilidad de las acciones planificadas, pero aunque algunas estrategias de actuación que pueden resultar muy eficaces y considerarse prioritarias tienen pocas probabilidades de conseguir sus objetivos con los recursos disponibles.

#### **4.2.2.La formulación del proyecto: la matriz de planificación**

A través del análisis de estrategias, se ha seleccionado una de entre las ramas del árbol de objetivos, de forma que se ha convertido en el objetivo específico del proyecto. Todas las acciones que se emprendan en el marco del proyecto estarán orientadas a lograr ese objetivo específico.

A partir de la selección del objetivo específico del proyecto, la metodología del EML prevé el diseño de uno de sus elementos clave: la matriz de planificación del proyecto (MPP).

La MPP es un resumen estructurado y completo de los elementos fundamentales del proyecto, así como de las relaciones que conectan estos elementos entre sí. La MPP es una foto del proyecto, un plano del itinerario que seguirán las acciones, desde el momento en el que se pongan en marcha las actividades y hasta que se logre el objetivo específico. En la MPP, se contemplan las finalidades que el proyecto persigue, los medios previstos para conseguirlos y los recursos con los que se cuenta.

La MPP es una tabla, dividida en filas y columnas, donde la información se estructura en función de las conexiones entre cada elemento del proyecto.

	Enunciado	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Riesgos o hipótesis
Objetivo general				
Objetivo específico				
Resultados				

Actividades	Enunciado	Recursos	Costes
Actividades del RE1			
Actividades del RE2			
...			
	<b>Total</b>		

**La lógica de intervención**

La primera columna de la matriz de planificación es la lógica de intervención. Resume lo que queremos hacer y cómo tenemos pensado conseguirlo, es decir, se refleja la relación medios-finalidades establecida entre los elementos del proyecto durante la identificación, de forma que se tiene que cumplir una lógica de funcionamiento del proyecto, según la cual:

Si llevamos a cabo las actividades



Conseguiremos los resultados



Lograremos el objetivo específico



Contribuiremos al objetivo general

Esta lógica de intervención supone la clave de la metodología del EML, pues se basa en la idea de que, si se definen claramente las finalidades y se desarrollan adecuadamente los medios para conseguirlas, se tienen muchas probabilidades de lograr el éxito en el proyecto.

**Objetivo general:** es una meta de desarrollo a la que queremos acercarnos. Hace referencia a objetivos a largo plazo, que no se pueden lograr con un solo proyecto, pero a los que se quiere que el proyecto contribuya.

**Objetivo específico:** es el propósito del proyecto y representa las finalidades inmediatas que el proyecto, con sus propios recursos y actividades, se propone conseguir en un periodo de tiempo determinado. Define los efectos que la población directamente destinataria espera del proyecto, incluyendo los efectos esperados en cuanto a la situación y posición de las mujeres y los hombres y las implicaciones para las relaciones de género.

Se trata de un objetivo claro, concreto, definido y medible, de forma que se pueden establecer medidas concretas para conseguirlo. De alguna forma, tendría que ser la respuesta adecuada en caso de que alguien preguntara para qué se lleva a cabo el proyecto.

**Resultados esperados:** los resultados son las metas o situaciones logradas gracias a la ejecución de las actividades y garantizan la consecución del objetivo o los objetivos específicos. Por lo tanto, los resultados tienen que estar bajo el control directo de las entidades y personas responsables del proyecto y a su alcance. Si el proyecto presenta más de un objetivo específico, se indicará a qué objetivo corresponde cada uno de los resultados. Conviene no confundir los resultados logrados con las actividades necesarias para conseguirlos. El enunciado de los resultados no puede presentar ninguna ambigüedad, pues una de sus características tiene que ser la definición precisa y concreta de una situación que se conseguirá como resultado directo de la ejecución de ciertas actividades. Los resultados espera-

dos descritos tienen que promover la equidad entre mujeres y hombres y contribuir a la reducción de las desigualdades de género. Los resultados esperados tienen que tener en cuenta los objetivos transversales.

**Actividades previstas:** son las acciones concretas y detalladas que hay que llevar a cabo para lograr los resultados esperados. Por lo tanto, cada resultado tiene que relacionarse con una serie de actividades.

Las actividades se numerarán siguiendo una lógica coherente (orden de ejecución o resultados a los que se vinculan) y se formulará un enunciado para cada actividad.

### Los indicadores

En la segunda columna de la MPP, se encuentran los indicadores. Los indicadores son una medida del alcance de los objetivos y los resultados. Todos los objetivos y resultados deben tener indicadores, que pueden ser cuantitativos, cualitativos o de comportamiento, y a la vez directos o indirectos. Tienen que presentarse desagregados por sexo.

Un indicador tiene que definir el grupo beneficiario (para quién), la cantidad (cuánto), la calidad (cómo), el tiempo (cuándo) y la ubicación (dónde).

Ejemplo: en un proyecto cuyo objetivo es tener una población más sana, el número de niños que enferman será un indicador cuantitativo, la ausencia de enfermedades gastrointestinales será un indicador cualitativo y que los niños se laven los dientes será un indicador de comportamiento.

En un proyecto cuyo objetivo sea que las familias tengan mayores ingresos, el dinero del que dispone la familia será un indicador directo, pero, al ser difícil de medir, se pueden utilizar en su lugar indicadores indirectos, como mejoras en las casas, compra de ropa nueva, compra de radios o televisores, entre otros.



Los indicadores deben ser reflejo de un aspecto esencial, independientes en cada uno de los diferentes niveles de la matriz del proyecto, objetivamente verificables, creíbles y basados en datos obtenibles.

Ejemplo: un indicador de un proyecto de abastecimiento de agua potable son las 450 personas (quién) que habitan en la comunidad de San Luis (dónde) y que disponen de 30 litros diarios (cuánto) de agua potable (cómo) todos los días del año (cuándo).

### Las fuentes de verificación

Cuando se definen indicadores, también hay que especificar cómo se van a medir: estamos hablando de las fuentes de verificación. Si un indicador no tiene fuente de verificación, se debe sustituir por otro que sí la tenga. Las fuentes pueden ser documentos o instrumentos propios del proyecto (memorias de capacitaciones, listados de asistencia, actas de reuniones, fotografías, entrevistas a la población) o documentos externos al proyecto (estadísticas de instituciones reconocidas, documentos oficiales, registros).

Algunas claves sobre las fuentes de verificación:

- Tienen que ser fácilmente accesibles para comprobar el cumplimiento de los indicadores.
- Es importante asegurarse de que la fuente existe y es fiable.
- Acceder a las fuentes previstas no tiene que suponer un esfuerzo desproporcionado ni económico ni temporal.
- La fuente para verificar cada indicador debe ser la misma desde el inicio y hasta el final del proyecto, de forma que se pueda comparar la evolución de los datos.

### Las hipótesis

Son los factores externos al proyecto, ajenos a nuestro control, que inciden directamente en sus resultados. Para ser incorporado a la MPP del proyecto como una hipótesis, un factor externo tiene que cumplir cuatro condiciones:

**Ser una cuestión con verdadera incidencia en los resultados del proyecto.**

### Propuestas metodológicas

1. Formular indicadores para las líneas transversales: participación, organización, género, derechos humanos y sostenibilidad ecológica.
2. Traducir, cuando sea posible, aspectos cualitativos en indicadores objetivamente mensurables y cuantificables.

Ejemplo: queremos conseguir adelantos en el nivel de incidencia de un grupo étnico minoritario en las políticas de su municipalidad. Para ello, podemos pensar en indicadores medibles que tengan que ver con el aumento de la incidencia:

- El número de miembros de la etnia minoritaria que forma parte de un movimiento organizado en defensa de sus derechos aumenta en un 50% al finalizar el proyecto. De este porcentaje, al menos el 20% son mujeres.
- Los planes municipales anuales incluyen un 10% más de proyectos orientados a los intereses y necesidades de la etnia minoritaria al finalizar el primer año del proyecto y un 20% al final del mismo.
- La cantidad total del presupuesto destinada a proyectos que cubren necesidades e intereses de la etnia minoritaria aumenta en un 10% al finalizar el proyecto.

Ejemplo: para el indicador número de niños enfermos, se utiliza como fuente de verificación el registro del centro de salud. Para los indicadores de una capacitación, se pueden utilizar fuentes como la lista de asistencia, los ejercicios escritos y corregidos o la copia de examen escrito.

Un factor externo al proyecto solo se incluirá como hipótesis si su influencia en el proyecto resulta indiscutible. El sector de actuación del proyecto resulta clave a la hora de definir los factores que previsiblemente influirán en él: para los proyectos de producción agrícola las condiciones climáticas favorables supondrán seguramente una hipótesis y es probable que no lo sean para un proyecto de capacitación. Pero las características del contexto en el que se desarrolla el proyecto son determinantes, pues si el proyecto de capacitación se desarrolla en una zona rural con comunidades muy alejadas, las condiciones climáticas favorables pueden ser imprescindibles para que las personas que viven más lejos puedan asistir a la capacitación. Así, para determinar la relevancia o no de una hipótesis, es necesario analizar las condiciones concretas en las que se desarrolla el proyecto.

#### **Tratarse realmente de un factor externo ajeno a nuestro control**

En ocasiones, se consideran como hipótesis factores externos que realmente no lo son, pues se pueden tomar medidas para prevenir sus efectos negativos. Por ejemplo, las condiciones climatológicas permiten que la población sujeto se desplace para asistir a las capacitaciones.

Es cierto que las condiciones climatológicas muchas veces son imprevisibles, por eso las hemos considerado un factor ajeno a nuestro control. Sin embargo, sabemos que hay épocas del año en las que la climatología es más adversa, por lo que si hemos detectado el clima como un factor relevante, tenemos la posibilidad de planificar las capacitaciones en época no adversa, y así incorporar la climatología a la planificación del proyecto, descartándola en principio como hipótesis.

#### **Tener una probabilidad incierta de que se cumpla**

Si ya hemos definido un factor externo como relevante para el proyecto e imposible de controlar, tenemos que valorar la posibilidad de que suceda. Si la probabilidad es muy alta o muy baja, no tiene sentido incorporarla como hipótesis. Solamente serán formulados como hipótesis los factores cuya probabilidad sea incierta.

**Estar formulados de forma positiva, como una condición que tiene que darse para que se cumpla la lógica de intervención del proyecto**

Como factores influyentes, imposibles de controlar y de probabilidad incierta, las hipótesis se incorporan a la MPP como situaciones que tienen que darse para no interferir en que el cumplimiento de las actividades del proyecto comporte la consecución de los resultados y el alcance del objetivo específico.

De esta forma, diremos: “Las condiciones climatológicas permiten que la población sujeto se desplace para asistir a las capacitaciones”, pues es la condición que tiene que cumplirse para que el clima no interfiera.

### **Actividades, recursos y costes**

Una vez definida la MPP y planificadas todas las actividades por desarrollar para conseguir cada uno de los resultados y los objetivos del proyecto, el siguiente paso es calcular qué recursos –humanos y materiales– serán necesarios para llevar a cabo la totalidad de actividades previstas.

El cálculo preciso de los recursos es el primer paso para poder elaborar un buen presupuesto y es básico para que el proyecto pueda ejecutarse con eficacia. Cualquier error en esta fase va a condicionar el desarrollo de las actividades tal como las habíamos planificado e incluso puede significar la imposibilidad de ejecutar alguna de ellas, por lo que los resultados y objetivos del proyecto se verían afectados.

También es básico elaborar una previsión realista de los recursos humanos que se requieren. Para establecer un cálculo preciso, resulta de gran utilidad elaborar una planificación exhaustiva donde se detalle lo siguiente:

- descripción detallada de cada actividad,
- los recursos que se necesitan para poder desarrollar cada tarea,
- el coste que supone cada uno de estos recursos.

### **El formulario del proyecto**

Existe una serie de contenidos que deben incorporarse al documento que resume el proyecto y que son de consenso para la mayoría de los agentes que trabajan en cooperación para el desarrollo.

Este documento se denomina formulario del proyecto. El formulario resume los principales rasgos del proyecto, con la idea de que cualquier persona o agente externo a él pueda comprenderlo.

La casi totalidad de las instituciones donantes trabajan con formularios propios de solicitud de subvenciones. Todos los formularios comparten algunos apartados comunes, pues las cuestiones esenciales para conocer y estudiar el apoyo en un proyecto son básicamente las mismas.

Para explicar la fase de formulación, nos vamos a basar en los elementos esenciales del formulario de solicitud de subvenciones de la Agencia Catalana de Cooperación para el Desarrollo, la ACCD, <http://www20.gencat.cat/portal/site/cooperaciocatalana>.

### **Descripción de la actuación**

**Personas destinatarias (o beneficiarias)**

Tras las páginas iniciales del formulario, dedicadas a información administrativa, el primer apartado relevante que rellenar en un formulario es el relativo a las personas destinatarias.

### **Identificación de la población sujeto**

El primer paso es elaborar una caracterización detallada de la población que protagoniza el proceso, aportando datos sobre:

- Número de mujeres y de hombres que componen la población sujeto del proyecto. Es imprescindible que la cuantificación esté desagregada por sexo y también basada en otros aspectos que sean relevantes: etnia, edad, grupo socioeconómico, opciones religiosas, políticas y otras cuestiones de interés.

- Características sociales, económicas, culturales y políticas de la población: describir muy brevemente los aspectos más relevantes y que se relacionan con el proyecto (principales actividades productivas de la población, cómo se dividen por sexo las actividades productivas, cómo son las relaciones de género, cuáles son las relaciones de poder, entre otros) .

### **Criterios de selección de la población sujeto**

Los criterios que se han seguido para seleccionar a unos grupos de interés y no a otros:

- Las razones por las que el proyecto se centra en esta población en concreto.
- Si se ha priorizado a algún colectivo específico, hay que explicar por qué y qué criterios se han seguido.
- Si se han tomado medidas de discriminación positiva para algún grupo o colectivo.

### **Fases del proyecto en las que participa la población sujeto**

Se tiene que especificar qué mecanismos y actividades de planificación, seguimiento y evaluación de la actuación se han seguido para cada fase, qué personas destinatarias específicas participarán y qué producto se obtendrá. Explicar si se han establecido medidas diferenciadas para garantizar la plena participación de las mujeres.

### **Resumen de la actuación**

En el resumen, es importante sintetizar las principales claves del proyecto, de forma que leyendo el resumen se comprenda la idea esencial del proyecto.

Para redactar la descripción resumida del proyecto, se tratará de responder a cinco cuestiones fundamentales:

- ¿Cuál es el objetivo del proyecto? ¿A qué necesidades responde y qué resultados pretende obtener?
- ¿Cómo se va a llevar a cabo el proyecto? ¿Qué intervención concreta se plantea para responder a las necesidades definidas?
- ¿Dónde se va a desarrollar el proyecto?
- ¿Cuándo, en qué tiempos o fases se van a llevar a cabo las acciones?
- ¿Quién es la población sujeto y cuáles son sus principales características?

### **Localización detallada**

Todos los formularios incluyen un apartado donde detallar la situación geográfica de la intervención, partiendo de la información general y consiguiendo el mayor nivel de concreción posible. Así, es importante detallar el país donde se desarrolla el proyecto, el estado, provincia o departamento, el municipio concreto y –si procede– el nombre de las comunidades implicadas en el proyecto.

### Contexto, antecedentes y justificación

Son tres conceptos diferentes que forman una secuencia en la descripción de la historia del proyecto. Tienen que dar una idea precisa de:

- cuáles son los orígenes del proyecto, a qué actuaciones anteriores responde el proyecto actual,
- en qué medio se ejecuta, cuáles son sus principales características sociales, económicas, políticas y culturales y, sobre todo, cómo se relacionan estas con la problemática origen del proyecto y con los objetivos propuestos,
- cuáles son los problemas que se pretende resolver: en vista de los orígenes y las características del contexto, por qué tiene sentido el proyecto que se plantea.

### Contexto

Es el marco donde se tiene previsto ejecutar el proyecto.

La relevancia de unas cuestiones frente a otras está condicionada por el ámbito de actuación del proyecto.

Hace referencia a:

### Aspectos geográficos

Situación, orografía, clima, población, biodiversidad. Interesa hacer una descripción breve y solo detenerse en los detalles que sean relevantes para el proyecto. Se trata de ofrecer una explicación que sitúe el proyecto en un entorno concreto.

### Aspectos económicos

Información de relevancia sobre las características del país, la región y –sobre todo– la zona de actuación del proyecto en cuanto a nivel de ingresos de la población, principales sectores productivos, división

#### Ejemplo

En el formulario de un proyecto centrado en la producción agrícola, puede resultar relevante explicar las condiciones climáticas y los cultivos propios de la zona, pero no así en un proyecto de incidencia política o de cualquier sector para el que el clima no resulte un condicionante.

por sexos del trabajo según los diferentes sectores, rentas de las mujeres y de los hombres, sectores productivos potenciales, entre otros. En la medida en que el proyecto se relacione directamente con el ámbito productivo, habrá que detallar más la información.

### **Aspectos políticos**

En este caso, resulta de utilidad describir la situación política de la zona (actitud de las autoridades respecto al trabajo de la entidad, antecedentes de colaboración, conflictos) y perfilar la influencia que puede tener en los resultados del proyecto.

### **Aspectos sociales**

Características de las mujeres y hombres de la zona donde se desarrolla el proyecto, realidad lingüística, si se trata de población indígena etnia a la que pertenece y cuál es su cosmovisión, principales problemas sociales que se dan en el contexto, situación de las relaciones de género, principales debilidades y potenciales de las mujeres y de los hombres, nivel de organización de la población, entre otros.

### **Otras cuestiones relevantes y que tengan influencia en el proyecto**

Los datos aportados deben estar enfocados desde el análisis de género, de forma que describan la situación de las mujeres y la de los hombres de forma diferenciada. Por eso, los datos se aportarán desagregados por sexo. No se trata solamente de contar con datos estadísticos diferenciados, sino de extraer conclusiones a partir de ellos que permitan obtener una foto de la realidad diferenciada que viven las mujeres y los hombres.

### **Antecedentes**

Debe quedar claro de dónde ha surgido la iniciativa, si existen proyectos o intervenciones previas que han abordado problemas similares o si se están desarrollando actuaciones a las que el proyecto com-



plementa. Es el momento de explicar la historia del proyecto, de las organizaciones implicadas, de las experiencias similares, de la implicación de cada parte, de los procesos que se han llevado a cabo y que han culminado con su identificación.

Se tienen que contemplar las siguientes cuestiones:

#### **La relación entre la entidad solicitante y la local**

Explicar qué actuaciones han desarrollado de manera conjunta las entidades gestoras del proyecto, tanto en el mismo sector y contexto como en otros diferentes o en otras zonas. La idea es que se ofrezcan garantías de que las dos organizaciones tienen experiencia en intervenciones similares en esta misma zona y que, además, tienen una trayectoria de trabajo en común.

#### **Perfil de la entidad solicitante y de la local**

Las líneas de actuación de las dos entidades y cómo estas coinciden con los objetivos del proyecto también son cuestiones que valorar, puesto que dan una idea de la coherencia y del nivel de planificación estratégica de las organizaciones.

#### **Qué otros agentes o entidades están implicados en el proyecto y su posición**

Saber si se han tenido en cuenta agentes o entidades que pueden ser relevantes para su desarrollo. La unión de esfuerzos entre agentes con objetivos similares y complementarios potencia el impacto de las actuaciones y es un valor en sí mismo, por lo que supone de coordinación y aprovechamiento de sinergias.

#### **Cómo se ha identificado el proyecto**

Constatar que el proyecto ofrece garantías de que:

- La intervención responde a unas necesidades reales del contexto y la población, avaladas por estudios y datos rigurosos.
- Se ha realizado un buen proceso de diagnóstico en el que ha participado la población implicada.

Se tiene que explicar al por menor el proceso:

- Quién ha participado en él.
- Cuándo se ha hecho la identificación.
- Cómo se ha llevado a cabo.
- Qué se ha identificado: sintetizar las principales conclusiones extraídas del proceso.

#### **Cómo se relaciona el proyecto con políticas o planes del país o región y de la entidad a quien se presenta el proyecto**

Es el caso de planes de actuación nacionales, regionales o locales que compartan alguna línea de acción u objetivo con el proyecto, o bien planes de la institución financiadora donde se inserte el proyecto, como estrategias-país.

Además de la descripción de los procesos, conviene sustentarlos con documentación, que se incluirá en los anexos: planes estratégicos, política de género, procesos de identificación, convenios de colaboración, proyectos gestionados antes por ambas entidades (incluyendo cuantía y financiación).

#### **Justificación**

En este apartado, la redacción tiene que centrarse en describir el problema que se pretende resolver con el proyecto y explicar la relación directa que tiene este problema con el objetivo específico del proyecto. La clave es demostrar la coherencia entre las necesidades detecta-

das en la fase de identificación y los objetivos marcados. Es decir, explicar por qué la meta marcada y las actuaciones que contempla nuestra intervención son las adecuadas para abordar los problemas que hemos identificado.

Es fundamental argumentar sólidamente por qué la intervención que se plantea es pertinente para la población sujeto. En este sentido, se apelará al proceso de diagnóstico, a las necesidades de las mujeres y hombres de la población sujeto que se han identificado y a la participación activa de la población en esta fase, lo que dota de pertinencia y legitimidad al diagnóstico.

Es importante argumentar bien por qué se ha elegido esta estrategia concreta para el proyecto y no otra. Hay que demostrar que a través de las actividades planificadas se conseguirán los resultados previstos y, por lo tanto, el objetivo específico marcado. Por último, habrá que explicar de manera breve cuál es la estrategia que se seguirá para cada una de las líneas transversal

#### **a) El cronograma de actividades**

En un cronograma, se detallan las actividades que se van a ejecutar y los periodos en los que se van a llevar a cabo. En la primera columna, se colocan las actividades que se van a llevar a cabo, va seguida de los responsables de cada actividad y, en las siguientes columnas, se introducen los periodos de tiempo que se van a emplear, para lo que se utilizará la unidad de medida temporal más apropiada (días, semanas, meses). Para cada actividad, se marca el periodo o periodos en los que se va a ejecutar.

		Meses											
Actividades	Responsables	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII

**b) El presupuesto**

El presupuesto del proyecto tiene una relevancia particular y se tiene que definir atendiendo a los más mínimos detalles. La base para articular el presupuesto es hacer un cálculo de los recursos necesarios lo más detallado posible. Con la tabla de actividades, recursos y costes, se consigue tener una previsión precisa de cuánto va a costar desarrollar cada actividad y qué importe suponen otros gastos ligados a la gestión del proyecto. Siguiendo estos pasos, lograremos tener un presupuesto total del proyecto, desglosado por actividades y por gastos generales.

Estos datos son las bases necesarias para construir el presupuesto según el modelo del formulario de solicitud de subvenciones de la entidad financiadora a la que se presenta el proyecto. En el formulario de la ACCD, el presupuesto resultante se tendrá que ajustar a las condiciones que establece el decreto de la convocatoria de subvenciones de proyectos de cooperación al desarrollo y se adaptará al modelo previsto en el formulario.

A la hora de planificar un presupuesto, se tiene que hacer una proyección económica integral, que contemple no solo los costes que implica desarrollar el proyecto sino también los recursos que pueden ofrecer las organizaciones gestoras, la aportación local, las necesidades de cofinanciación, entre otros.

#### **Pasos para elaborar el presupuesto**

- Se calculan los costes tomando como referencia las actividades planificadas.
- Se calculan los costes de todas las necesidades que no están asociadas a actividades concretas (coordinación, administración).
- Se pasan los datos obtenidos al cuadro de financiación que se incluye en el formulario y que agrupa los costes por partidas y cofinanciadores, teniendo en cuenta las condiciones establecidas en el decreto de la convocatoria de subvenciones.
- Se comprueba que el presupuesto previsto coincide con las condiciones establecidas por la entidad a la que se solicita la financiación.

El modelo de presupuesto incluido en el formulario de la ACCD pide presentar los costes desglosados por partidas y cofinanciadores:

Consultad la guía de instrucciones para rellenar el formulario y para saber los conceptos que se admiten dentro de las partidas de gastos directos e indirectos, <http://www20.gencat.cat/portals/site/cooperaciocatalana>.

## Resumen del presupuesto por partidas y cofinanciadores

PARTIDAS	ACCD	Entidad solicitante	Homólogo local	Población destinataria	Otros (por ejemplo, entidad consorciada)	TOTAL
	EUROS					
<b>COSTES DIRECTOS</b>						
1. Terrenos						
2. Construcciones y rehabilitaciones						
3. Equipos y suministros						
4. Personal local (salarios)						
5. Personal expatriado (salarios) <sup>17</sup>						
6. Viajes y estancias <sup>18</sup>						
7. Funcionamiento						
8. Fondo rotativo						
9. Formación y capacitación						
10. Auditorías externas <sup>19</sup>						
11. Imprevistos <sup>20</sup>						
<b>SUBTOTAL COSTES DIRECTOS</b>						
<b>COSTES INDIRECTOS<sup>21</sup></b>						

<sup>17</sup> Máximo del 20% de los costes directos solicitados a la ACCD.

<sup>18</sup> Máximo del 15% de los costes directos solicitados a la ACCD.

<sup>19</sup> Auditoría obligatoria en el caso de que la solicitada a la ACCD sea igual o superior a 100.000 euros.

<sup>20</sup> Máximo del 5% de los costes directos solicitados a la ACCD.

<sup>21</sup> Los gastos indirectos imputados a la ACCD no pueden sobrepasar el 10% de los gastos directos solicitados a la ACCD.

<b>% sobre gastos directos</b>						
<b>TOTAL</b>						
<b>%</b>						

## Presupuesto detallado

CONCEPTOS POR PARTIDAS	Unidad	Cantidad	Coste unitario	Coste total	ACCD	Entidad solicitante	Homólogo local	Población destinataria	Otros (especificar)	TOTAL
			EUROS	EUROS						
<b>COSTES DIRECTOS</b>										
1. Terrenos										
2. Construcciones y rehabilitaciones										
3. Equipos y suministros										
4. Personal local (salarios)										
5. Personal expatriado (salarios) <sup>22</sup>										
6. Viajes y estancias <sup>23</sup>										
7. Funcionamiento										
8. Fondo rotativo										
9. Formación y capacitación										
10. Auditorías externas										
11. Imprevistos <sup>24</sup>										
<b>SUBTOTAL COSTES DIRECTOS</b>										
<b>COSTES INDIRECTOS<sup>25</sup></b>										
% sobre gastos directos										
<b>TOTAL</b>										
% sobre el total										

<sup>22</sup> Máximo del 20% de los costes directos solicitados a la ACCD.

<sup>23</sup> Máximo del 15% de los costes directos solicitados a la ACCD.

<sup>24</sup> Máximo del 5% de los costes directos solicitados a la ACCD.

<sup>25</sup> Los gastos indirectos imputados a la ACCD no pueden sobrepasar el 10% de los gastos directos solicitados a la ACCD.



## **Cuestiones relevantes que se deben tener en cuenta al construir el presupuesto:**

### **Cofinanciación**

La ACCD cofinancia proyectos, es decir, entiende los proyectos como una totalidad donde su aportación supone una parte que completa las que aportan otros agentes. A la hora de elaborar el presupuesto, habrá que tener en cuenta que la subvención de la ACCD no puede superar el 80% del coste total del proyecto, por lo que el resto del presupuesto tiene que ser aportado bien por las organizaciones gestoras del proyecto, bien por otras entidades públicas o privadas. Al mismo tiempo, la justificación financiera del proyecto afectará tanto a la subvención de la ACCD como a la aportación del resto de cofinanciadores.

Los porcentajes de cofinanciación varían en función de la entidad financiadora y de la convocatoria de la que se trate.

### **Costes directos e indirectos**

Los gastos financiables en un proyecto se dividen en:

- Costes directos: gastos directamente relacionados con la ejecución del proyecto y necesarios para su desarrollo.
- Costes indirectos: gastos de administración del proyecto.

Los gastos indirectos imputados a la ACCD no pueden sobrepasar el 10% de los gastos directos solicitados a la ACCD.

### **Limitaciones en algunas partidas**

La cuantía de los costes de algunas partidas, como la de personal local, personal expatriado, evaluación o gastos de administración, está sujeta a limitaciones. El coste de las partidas señaladas no puede superar los porcentajes máximos establecidos en cuanto al presupuesto total o parcial del proyecto.

Las condiciones y limitaciones presupuestarias varían en función de la entidad financiadora y del tipo de subvención al que se opte, de forma que es fundamental cumplir las condiciones establecidas por cada entidad en cada caso.

### **Presentación de documentos acreditativos**

Algunos costes del proyecto tienen que acompañarse con documentos justificativos, como facturas pro forma, presupuestos, acreditaciones o valoraciones externas. La normativa explicita en qué casos es necesario adjuntar esta documentación.

### **Justificación presupuestaria**

Todos los gastos previstos en el presupuesto deben hacerse dentro del plazo de ejecución acordado para el proyecto, por lo que los justificantes de gasto que tengan fecha previa al inicio del proyecto o posterior a su finalización no serán aceptados como válidos.

### **Valorizaciones como aportación local**

La normativa de la ACCD permite incluir revaloraciones de algunos conceptos incluidos en las partidas de la aportación local, como terrenos, construcción de edificios o equipos y materiales. Las condiciones que se tienen que cumplir para que un concepto pueda presentarse revalorizado también aparecen detalladas en documento de la normativa de justificación de la ACCD.

Para ejercicios prácticos sobre la elaboración de presupuestos ved:

[www.preval.org/documentos/00423.pdf](http://www.preval.org/documentos/00423.pdf)

### **c) Viabilidad y sostenibilidad**

La viabilidad y la sostenibilidad son elementos clave en la construcción de proyectos. La viabilidad es la condición que hace posible el funcionamiento de un proyecto con los recursos previstos y en las circunstancias y contexto en los que se desarrolla. La sostenibilidad es la condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos de un proyecto de desarrollo perduren de forma duradera después de la fecha de su conclusión

La relación de factores de viabilidad es la siguiente:

#### **Viabilidad técnica**

La viabilidad técnica se refiere a la idoneidad de los recursos tecnológicos, materiales, humanos y metodológicos previstos para

desarrollar el proyecto con la población sujeto y en el contexto concreto.

En cuanto a la explicación de la viabilidad técnica en el formulario del proyecto, es importante detallar con qué recursos humanos y materiales cuenta el proyecto para llevarse a cabo y argumentar por qué se han elegido estos y no otros en función de las características del proyecto y de los factores explicados. En el caso de proyectos que hayan realizado estudios de viabilidad, se incorporan las conclusiones a la documentación del proyecto.

### Viabilidad económica

El estudio de la viabilidad económica es imprescindible en los proyectos que consistan o incluyan actividades de producción. En estos casos, se tienen que llevar a cabo estudios de producción y de mercado para asegurar que la iniciativa que se quiere emprender tiene posibilidades de éxito.

Los proyectos productivos o con componentes productivos tienen que partir de la concepción de que la pobreza no es solo ingreso y que implica la limitación de capacidades, de oportunidades y de acceso a recursos, servicios y al ejercicio del poder y de los derechos de las personas y pueblos. Se priorizarán las acciones en las que participen agentes sociales y no solo económicos.

### Viabilidad institucional

El acompañamiento de procesos propios de desarrollo a través de proyectos de cooperación tiene una incidencia en la estructura de distribución del poder. El sistema y ámbito de gestión del poder en el que se centran las acciones de cooperación es el poder local.

Las iniciativas de cooperación tienen tres vías de fortalecimiento del poder local:

- Apoyo a las instituciones y gobiernos locales democráticos: la implicación de las instituciones locales en los procesos de desarrollo en los que se insertan los proyectos aporta garantías democráticas, elementos básicos (como infraestructura, asistencia

#### Ejemplo:

Para los **recursos materiales**, conviene aplicar criterios de suficiencia en el uso de recursos, utilizar las tecnologías más apropiadas y limpias en cada contexto, que tengan características que faciliten su adecuación al contexto, adecuación al uso que se vaya a hacer de los recursos y relación calidad-coste en función del presupuesto disponible.

En el caso de **recursos tecnológicos y técnicos**, se tiene que valorar la adecuación al contexto en el que se van a utilizar en cuanto a condiciones que garanticen su mantenimiento en buen estado, costumbres y usos culturales que puedan posicionar a la población sujeto a favor o en contra del uso de determinadas tecnologías, nivel de dificultad de utilización de los equipos, capacitación de las personas responsables del manejo de los recursos tecnológicos, posibilidades de asistencia técnica o de recambios en caso de averías.

En cuanto a los **recursos educativos**, para aplicar las metodologías pedagógicas más apropiadas es fundamental tener en cuenta las necesidades de formación de la población sujeto, la predisposición a participar en las actividades educativas, la disponibilidad de horarios y adecuación al calendario estacional de la zona, las características de los colectivos y las dificultades específicas para la participación de las mujeres y de los colectivos vulnerables o con capacidades limitadas.

Para los **recursos humanos**, es imprescindible asegurar que se cuenta con el equipo humano suficiente, que este equipo cuenta con la capacitación adecuada a las responsabilidades asignadas, que se ha establecido un reparto racional de las tareas, sin que se produzca sobrecarga de responsabilidades en un mismo colectivo o persona y que además respeta la equidad de género y no refuerza los roles tradicionales de mujeres y hombres.

técnica, información pública) y pueden liderar un proceso de concertación.

- Articulación de las instituciones y la sociedad civil: es importante que las instituciones locales y la sociedad civil dispongan de espacios de encuentro y participación donde tomar decisiones conjuntas y definir estrategias comunes. El apoyo jurídico y estratégico en la conformación de estructuras de participación, la capacitación de personas facilitadoras y participantes en estos procesos son elementos estratégicos para el fortalecimiento del poder local.

- Fortalecimiento de las organizaciones civiles: fomentar la educación ciudadana en estrategias participativas, la formación de líderes, la organización comunitaria, sectorial y territorial y la participación en redes y plataformas, como forma de apoyo e instalación de capacidades de la sociedad civil organizada.

### **Sostenibilidad del proyecto tras su finalización**

La vocación de un proyecto de cooperación es acompañar a las personas y pueblos en situación de pobreza en el proceso de ser sujetos de su desarrollo, pero la cooperación no crea, protagoniza ni dirige procesos. De este modo, es imprescindible incorporar a la planificación del proyecto las medidas para garantizar que sus objetivos e impactos positivos perduren después de la fecha de su conclusión.

Los factores que garantizan que los resultados de un proyecto van a mantenerse en el futuro son muy variados y en ocasiones difíciles de anticipar. Están muy vinculados al sector del proyecto y a la realidad sobre la que este pretende incidir. Se puede trabajar teniendo en cuenta las siguientes cuestiones:

- ¿Se ha contribuido a instalar capacidades en la población sujeto del proyecto?

- ¿Se han planificado actividades que den un efecto multiplicador a los resultados del proyecto?
- ¿Cómo se sustituirán las acciones que no puedan desarrollarse una vez retirada la financiación?
- ¿Se han establecido acuerdos de colaboración o de compromiso que garanticen la sostenibilidad del proyecto?
- ¿Se ha planificado cómo se va a llevar la gestión de los recursos una vez finalizado el proyecto?
- ¿Qué medidas se han previsto para el mantenimiento y conservación de los bienes adquiridos en el marco del proyecto?
- ¿Quién asume la titularidad de los bienes adquiridos?
- ¿Se dispone de los fondos necesarios para mantener y conservar los bienes adquiridos?
- ¿Se ha previsto la capacitación necesaria para que la conservación y el mantenimiento sean efectivos?

#### **4.2.3. Seguimiento**

Durante la ejecución del proyecto es necesario hacer el seguimiento de lo que se va avanzando y compararlo con lo planificado inicialmente para que, en el caso de que haya desviaciones negativas, se introduzcan medidas correctoras o, si procede, se reformule el proyecto.

El seguimiento se tiene que hacer día a día por todas las personas que participan en el proyecto. Sin embargo, periódicamente se elaboran informes escritos, donde se recoge, para cada periodo, la descripción del proyecto, la descripción general de la marcha del proyecto en relación con los objetivos y resultados previstos, las actividades llevadas a cabo, el presupuesto ejecutado, la actualización del cronograma si es necesario, la relación de gastos incurridos, la actualización de las previsiones presupuestarias, la valoración del seguimiento y las recomendaciones.

#### **El sistema de seguimiento**

El seguimiento de un proyecto es la supervisión continua o periódica

de su ejecución. En este sentido, no solo habrá que seguir la evolución física del proyecto (es decir, el conjunto de actividades que hemos realizado), sino también los cambios y los impactos que produce.

Preguntas que se deben responder cuando se quiere establecer un sistema de seguimiento:

QUÉ información es relevante para nosotros (indicadores).

CÓMO tendría que ser recopilada y analizada (métodos).

QUIÉN se involucrará en cada fase (responsabilidades).

Los objetivos de un adecuado sistema de seguimiento son los siguientes:

- Facilitar indicadores sobre los progresos o su falta en el logro de objetivos y en la consecución de resultados.
- Identificando y valorando los problemas, permitir adoptar las medidas correctoras necesarias tanto en el diseño como en la forma de ejecución para mejorar la calidad de los resultados.
- Hacer posible el fortalecimiento de los resultados positivos de forma que nos permite sistematizar las buenas prácticas y tenerlas en cuenta para acciones posteriores.
- Permitir que se determine si el proyecto tal como está concebido sigue siendo o no pertinente.
- Contribuir a señalar y adecuar la distribución de las responsabilidades y a fomentar el aprendizaje.
- Ayudar a reforzar las capacidades de seguimiento y evaluación de las instituciones participantes.

La diferencia fundamental entre seguimiento y evaluación está en las finalidades de cada uno. Mientras que el seguimiento pretende identificar problemas y logros para corregir el proyecto o sistematizar las buenas prácticas, la finalidad última de la evaluación es el aprendizaje. Sin embargo, ambas cuestiones se relacionan, dado que la evaluación basará gran parte de su trabajo en los informes de seguimiento, y el sistema de seguimiento mejorará según los

resultados de las evaluaciones.

Las bases del sistema de seguimiento son las siguientes:

- El diseño y formulación del proyecto que se expresan en una matriz del marco lógico con objetivos, resultados, indicadores, hipótesis y factores de riesgo.
- El plan operativo anual y su presupuesto.
- El cronograma o calendario de acciones.
- Los informantes o fuentes de información.
- Los receptores de la información.

Por lo tanto, es necesario que, cuando se ejecute la planificación del proyecto, se incluyan los recursos necesarios para la recogida de datos y se programen en el tiempo las actividades de seguimiento que deben llevarse a cabo.

Por otro lado, las responsabilidades y la forma de presentación de los resultados tienen que establecerse claramente desde el comienzo del proyecto.

El seguimiento es un proceso de aprendizaje de experiencias para mejorar los resultados de los proyectos. Cuantos más grupos involucrados se beneficien de esta información, y más se comparta este proceso, mayor será la repercusión del mismo. La transmisión de la investigación y los resultados es una parte fundamental del seguimiento y este no finaliza con los diferentes informes de seguimiento, sino que es algo que continúa. Por lo tanto, es muy recomendable establecer como parte del seguimiento del proyecto el mecanismo mediante el cual se compartirá y se analizará la información, así como se consensuarán las modificaciones o acciones correctoras necesarias. Este mecanismo se establecerá con diferentes comisiones de seguimiento cuya composición variará teniendo en cuenta los participantes en el proyecto y al que la dirección del proyecto suministrará información periódica y sistemática.

Ved informes de seguimiento y finales con las instrucciones en <http://www20.gencat.cat/port al/site/cooperaciocatalana>.

#### **4.2.4. Evaluación: extraer aprendizajes de los procesos emprendidos**

Podemos definir la evaluación como una actividad programada y sistemática que, con enfoque de género y sirviéndose preferentemente de una metodología participativa, valora la pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, impacto, enfoque de género y grado de participación de las iniciativas de desarrollo, aportando aprendizajes, conclusiones y recomendaciones dirigidos a la toma de decisiones futuras que permita una mejora continua de las mismas.

##### **¿Para qué sirve la evaluación?**

Igual que el seguimiento, la evaluación es una práctica imprescindible para la mejora continua de las acciones, que tendría que asumirse como un proceso de aprendizaje e incorporarlo como práctica habitual al finalizar la ejecución de los proyectos.

Evaluar no es poner nota y fiscalizar qué se ha hecho mal y quién lo ha hecho mal. Se trata de obtener información lo más completa posible sobre cómo se ha desarrollado el proyecto en todas sus fases para llegar a unas conclusiones y poder identificar claramente las ganancias, las dificultades, las limitaciones y las potencialidades. La idea es recoger información basándose en un plan establecido, analizarla para sacar conclusiones y extraer de ellas aprendizajes que ayuden a mejorar próximas intervenciones.

Los datos se tienen que orientar, no solo a valorar y mejorar los aspectos técnicos de la intervención, sino también a los resultados sociales y solidarios. Además, la evaluación cumple una importante función respecto a la transparencia y a la rendición de cuentas ante la sociedad, lo que legitima las acciones de cooperación y a los agentes que las llevan a cabo. Por eso, es importante difundir los resultados de las evaluaciones entre las poblaciones sujeto de las iniciativas de desarrollo, los diferentes agentes que intervienen en las mismas y la opinión pública en general.



La evaluación puede llevarse a cabo antes, durante o después de la ejecución del proyecto y puede ser realizada por un equipo interno, por un agente externo o por un equipo mixto integrado por agentes internos y externos.

### ¿Qué contenidos se pueden evaluar?

- El diseño del proyecto: a través de la evaluación, podemos obtener información crítica sobre cómo se ha realizado la identificación del proyecto, sobre la coherencia entre los objetivos, resultados y actividades planteados en la formulación, la precisión de los indicadores, el cálculo de los recursos, la incorporación de las transversales en la planificación, entre otros.
- El proceso: es fundamental valorar cómo se ha desarrollado el proyecto, la ejecución de las actividades, la implicación de la población sujeto en todas las fases, las metodologías utilizadas, entre otros.
- Los resultados obtenidos: una vez finalizado el proyecto, interesa conocer si se han conseguido los resultados previstos, si el desarrollo de las actividades ha posibilitado la consecución de los resultados esperados y si se ha conseguido lograr el objetivo específico y acercarse al objetivo general.
- Los impactos logrados: además de haber conseguido los resultados, es importante saber cuáles han sido los impactos del proyecto en la población sujeto y en el contexto; en qué han mejorado sus vidas, sus capacidades, sus potencialidades, su empoderamiento. Hay que entrar a valorar los impactos de género, es decir, los cambios que se han producido en las relaciones entre las mujeres y los hombres.

### Proceso de evaluación

La evaluación puede considerarse como un proceso en el que hay que dar una serie de pasos:

## **I. Fase preparatoria**

Objetivos:

- Constituir un equipo de evaluación.
- Establecer los términos de referencia de la evaluación: antecedentes, objeto, propósito y contenidos de la evaluación, criterios en torno a los cuales se centrará la evaluación, metodología de recopilación y análisis de datos, perfil del equipo evaluador, cronograma y coste de la evaluación.

## **II. Fase de documentación**

- Analizar la documentación.
- Elaborar un plan de trabajo.
- Establecer los indicadores que analizar en función de los criterios establecidos.
- Seleccionar los agentes implicados que aportarán información directa.
- Diseñar herramientas específicas de recogida de información.
- Fijar una agenda concreta del trabajo de campo.

## **III. Fase de terreno**

En esta fase, el objetivo es obtener información directa sobre la valoración que las personas protagonistas del proyecto hacen del mismo. Esto servirá para complementar los datos que se obtengan a partir del estudio de la documentación.

## **IV. Fase de síntesis**

Con la información obtenida del trabajo de campo y del estudio y análisis de la documentación del proyecto, se elaborará el informe final, que tendrá los siguientes objetivos:

- Descubrir evidencias a partir de los datos objetivos que se deriven de toda la información recogida.

- Extraer conclusiones a partir de estas evidencias y en relación con los diferentes criterios analizados.
- Sugerir recomendaciones a partir de lo que se ha observado y de las conclusiones extraídas con el fin de mejorar aquellas cuestiones que se han revelado como más débiles dentro del proyecto.

El informe tiene que incluir un resumen ejecutivo con las conclusiones y recomendaciones obtenidas. En un primer momento, se elaborará el informe preliminar, que se compartirá con los agentes implicados en el proyecto que se considere, con vistas a incorporar comentarios o aportaciones. Una vez recogidas las aportaciones, se elaborará la versión final del informe de evaluación.

### **Criterios de evaluación**

Son los factores clave que se deben analizar durante el proceso, que centran la atención sobre las cuestiones más relevantes del proyecto en función de las características específicas del mismo.

- **Pertinencia:** congruencia de los objetivos de la intervención con las expectativas y necesidades de la población, las prioridades de los agentes de desarrollo y las políticas de la cooperación.
- **Eficacia:** logro de los objetivos previstos.
- **Eficiencia:** medida en la que las diferentes actividades han transformado los recursos disponibles en los resultados previstos en términos de cantidad, calidad y puntualidad.
- **Sostenibilidad:** probabilidad de que los resultados positivos y el conjunto de beneficios se mantengan una vez concluida la financiación externa.
- **Impacto:** efectos a largo plazo, ya sean positivos o negativos, principales o secundarios, intencionales o no.
- **Enfoque de género:** medida en la que las actividades han contribuido a la igualdad entre mujeres y hombres.
- **Grado de participación:** medida en la que la población ha participado en todas las fases del proceso.

Una vez definidos cuáles son los criterios, se formulan las preguntas concretas que se considere que deben dar respuesta a la evaluación. Para cada una de estas preguntas, se diseñan unos indicadores, señales objetivamente verificables que permitirán medir el cumplimiento de cada una de las cuestiones formuladas. Se tiene que combinar la formulación de indicadores cuantitativos y cualitativos, de forma que se obtengan datos objetivos, pero también información sobre percepciones y vivencias de la población sujeto que permitan completar el análisis.

Con la información obtenida en el proceso de trabajo de campo y de análisis de documentación basándose en los indicadores definidos, llegaremos a constatar evidencias que nos ayudarán a sacar conclusiones, emitir recomendaciones y extraer aprendizajes.

## 5.El género como eje transversal del desarrollo

El patriarcado, o sistema sexo-género<sup>27</sup>, es un entramado complejo y muy arraigado de prejuicios, valores, actitudes, normas y relaciones desiguales de poder (legitimación de abusos, privilegios, discriminaciones, exclusiones), que se ha venido perpetuando a lo largo de la historia, ha evolucionado, se ha adaptado y se ha hecho funcional en las diferentes culturas y sistemas socioeconómicos dominantes, pero ha mantenido siempre, en mayor o menor medida, la posición subordinada de las mujeres. Este sistema “tiene que ver con una distribución desigual de conocimientos, propiedad e ingresos, responsabilidad y derechos. Es, por lo tanto, una dimensión de desigualdad social”<sup>28</sup>.

Así, el género asigna la medida de lo conveniente, adecuado o posible para hombres y mujeres en relación con sus comportamientos y participación en los diferentes ámbitos sociales privados y públicos: la sexualidad, el entorno familiar, la educación, las actividades económicas, la distribución de los ingresos y los recursos, así como en las instituciones, en cada contexto sociocultural. Organiza la división social del trabajo en función del sexo, asignando los diferentes tipos de trabajo de reproducción y de producción, el trabajo remunerado y el no remunerado, el visible y el invisible (incluso las diferencias en el estatus y la remuneración por el mismo trabajo), entre otros.

Esta posición subordinada y la división del trabajo que comporta ha supuesto históricamente, y sigue suponiendo en la actualidad, una doble exclusión para las mujeres de los sectores populares, de colectivos discriminados y grupos vulnerables, sobre quienes recae a menudo una carga de sobreexplotación éticamente inaceptable.

- De los 1.300 millones de pobres que hay en el mundo, el 70% son mujeres.
- De los 860 millones de personas que no saben leer ni escribir, dos terceras partes son mujeres.
- En un año, las complicaciones durante el embarazo y el parto matan a más de 500.000 mujeres y hacen que otros 50 millones sufran daños en su salud.
- Las mujeres obtienen el 53% de los ingresos de los hombres por el mismo trabajo.
- El trabajo sin salario de las mujeres, sin el que nuestra sociedad no podría sobrevivir (en casa, en el campo, en empresas familiares, cuidando de niños y enfermos) equivale a 11 trillones de euros anuales.
- Millones de mujeres son maltratadas cotidianamente y miles de ellas mueren a manos de sus compañeros y maridos. Son víctimas de violaciones, agresiones sexuales, acoso en los puestos de trabajo. Y en los momentos de conflictos bélicos sufren de manera determinante los desplazamientos forzosos, las torturas, las masacres y las violaciones utilizadas como arma de guerra por los ejércitos.
- En la dimensión de apoderamiento es donde la inequidad se hace claramente evidente. A pesar de constituir más de la mitad de la población del mundo, las mujeres ocupan apenas el 6% de los cargos en los Gobiernos nacionales. El promedio mundial es de 16% de mujeres en los parlamentos.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Datos obtenidos del informe de Social Watch 2006.

<sup>27</sup> Aunque sabemos que estos dos términos no son equivalentes y que detrás de ellos hay todo un debate teórico, también consideramos que no son excluyentes y que ambos tienen su utilidad.

<sup>28</sup> De Barbieri (1992). *Sobre la categoría de género: una introducción teórico metodológica*. Santiago de Chile.

Por lo tanto, hay que trabajar sabiendo que este sistema, aunque está edificado a partir de la pertenencia a un sexo biológico, es el resultado de una construcción social y, como tal, puede y debe ser objeto de crítica y transformación social, como el resto de desigualdades que atraviesa nuestra sociedad. Este trabajo de visibilización, toma de conciencia y crítica, es más necesario en la medida en que casi todas las instituciones socializadoras (tanto las formales como las informales) siguen perpetuando este sistema y en la medida en que, por lo tanto, las injusticias que genera acostumbran a ser percibidas como normales. Por eso, también es posible y necesario desarrollar estrategias de incidencia en estas instituciones subvertiendo esta normalidad y planteando la necesidad de construir relaciones equitativas y más dignas entre mujeres y hombres.

Demasiadas veces existe la confusión en la identificación del término género con todo lo relativo a las mujeres, cuando en realidad tiene que servir para analizar tanto a las mujeres como a los hombres y, sobre todo, las relaciones entre ambos. La interacción social hombre-mujer que prevalece bajo la construcción de género actual es de naturaleza jerárquica en la medida en que se rige por relaciones de poder. Por lo tanto, el enfoque de género no es asimilable a una cuestión de mujeres, ni intrascendente en relación con otras variables, como la etnia, la clase social o la edad. Hay que tomar en consideración las relaciones entre los géneros y los obstáculos que pueden estar perpetuando las desigualdades para así evitar enfoques que no afronten las causas que están en el origen de la desigualdad estructural de las mujeres.

En la actualidad, no hay ninguna sociedad en la que las mujeres dispongan de las mismas oportunidades de desarrollo que los hombres.

La equidad de género es consustancial al desarrollo humano. Es decir, si las acciones de cooperación se orientan a conseguir el desarrollo humano a través del fortalecimiento de las mujeres y hombres como sujetos de transformación, incrementando sus capacidades y posibilidades, no se puede ignorar la situación, la posición y los intereses de la mitad de la población: las mujeres.

Algunas afirmaciones que el Grupo Mujeres y Desarrollo hacía ya en 1995, el año de la Conferencia de Pekín son las siguientes:

“No puede existir desarrollo humano sin igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres.”

“El proceso de desarrollo, desde la igualdad, comporta un cambio en las relaciones de poder y subordinación actualmente establecidas entre hombres y mujeres.”

“El enfoque de género en el desarrollo significa cuestionar que la pertenencia a un sexo biológico condicione la forma y las posibilidades de desarrollo de un ser humano y la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, que van más allá de la subsistencia.”

“La integración de las mujeres en el desarrollo se tiene que considerar como un proceso para facilitar la adquisición de poder, capacidad para aumentar su autonomía y convertirse en agente de cambio; y no como un mero factor de producción o como un medio para aumentar la eficiencia y eficacia de las acciones.”

“En la medida en que la discriminación de las mujeres trasciende todas las esferas sociales, económicas y políticas, la promoción de la igualdad de derechos y oportunidades tiene que estar presente en todas las áreas de la cooperación.”<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Grupo Mujeres y Desarrollo de la \*CONGDE, “La integración de la perspectiva de género en la cooperación para el desarrollo de la UE” (1995).

No es posible diseñar una estrategia de desarrollo humano que pretenda fortalecer las capacidades de las personas y los pueblos sin empezar por reconocer las desigualdades de género y sin tener como objetivo reducirlas y eliminarlas.

El género es una construcción cultural y, como tal, en las diferentes culturas y etnias se establecen relaciones de género diferentes. La única característica común es que en todas las culturas del mundo las mujeres aparecen subordinadas a los hombres. La diferencia está en la forma como se representa esta subordinación, los grados y cómo afecta a la calidad de vida de las mujeres y de las niñas.

Es necesario analizar las relaciones de género específicas de la población sujeto del proyecto, en caso contrario se podría caer en análisis etnocéntricos, al interpretar que las relaciones de género son las mismas en todas las sociedades y culturas y que la inequidad de género tiene las mismas manifestaciones en todos los contextos.

Nadie puede apoderar a otra persona, ya que es un proceso de autoconciencia que tiene que desarrollar cada cual. No obstante, un proyecto de cooperación puede y debe crear condiciones favorables para que las mujeres inicien procesos de apoderamiento y se fortalezcan los ya existentes. Por eso, aunque también se tienen que atender las **necesidades prácticas** de las mujeres, es fundamental centrar la atención en sus **intereses estratégicos**, aquellos relacionados con aspectos que trascienden lo práctico y que se refieren a la mejora de la posición de las mujeres en la sociedad, en casa y en el ámbito productivo. La promoción de procesos de reflexión, toma de conciencia y organización presta atención a los intereses estratégicos.

Trabajar por la equidad de género implica también a los hombres. Los proyectos de cooperación deben trabajar en concreto con las mujeres y facilitar procesos de apoderamiento, pero la equidad de género implica reparto de poder, de tareas y de responsabilidades entre mujeres y hombres, por lo que ellos no pueden ser considerados un agente pasivo. Los hombres también necesitan iniciar procesos de reflexión y concienciación, además de involucrarse en tareas y res-

Por ejemplo, ¿qué tiene que ver una mujer indígena de la selva peruana con una mujer angoleña que viva un barrio periférico de Luanda? Ambas se encuentran sometidas a desigualdades basadas en el género, como las mujeres de cualquier área urbana o rural de cualquier país del norte, pero en el caso de cada una de ellas, las desigualdades se materializarán en su vida diaria según los patrones de su cultura y situación socioeconómica.

#### Ejemplo

Se planifica una actividad que consiste en impartir un taller sobre higiene y nutrición familiar para las mujeres. Ellas tienen dificultades para asistir porque no tienen con quién dejar a sus hijos, por lo que se plantea ofrecer un servicio de guardería. Esta acción afecta directamente a las mujeres por dos razones:

- El taller facilita conocimientos que les ayudarán a mejorar las condiciones higiénicas para cuidar de la salud de sus hijos y cuidar de la alimentación familiar.
- Podrán asistir con tranquilidad al taller porque sus hijos estarán bien cuidados en la guardería.

Con esta actividad, se está satisfaciendo una necesidad práctica de las mujeres porque los conocimientos que adquieren en el taller mejorarán su trabajo como madres y cuidadoras del hogar. Sin embargo, no se cuestiona en ningún momento este rol, se asume como natural y no se plantea, por ejemplo, que a este taller puedan asistir también los hombres para que adquieran conocimientos que les permitirán implicarse en las tareas de cuidado de sus hijos. Es decir, se refuerzan los roles de género (mujeres = madres y cuidadoras) y no hay redistribución de tareas, de responsabilidades ni de poder.

ponsabilidades que tradicionalmente han recaído exclusivamente en las mujeres.

Es importante destacar que el enfoque de género no tiene que limitarse al ámbito de la actuación de los proyectos concretos. No se trata de una variable técnica de análisis que incorporar como categoría a los proyectos, **sino de una cuestión política**, la lucha por la equidad efectiva entre las mujeres y los hombres, que nos interpela e influye a todos tanto en el norte como en el sur y que forma parte indivisible del concepto de desarrollo humano. Esto supone implicaciones en todos los ámbitos, no solo en el técnico, también en el institucional y estratégico.

En definitiva, todas las organizaciones y entidades implicadas en la construcción del proyecto deben tener una línea de acción concreta en el trabajo por la equidad, que se traduzca en una política de género asumida por todos los niveles de la organización, con medidas concretas que tengan recursos asignados y se hagan efectivas.

Para integrar la línea transversal de equidad de género en un proyecto de cooperación, es necesario empezar por la primera fase, la identificación de las necesidades prioritarias.

La manera de proceder para construir un proyecto que realmente contribuya al desarrollo humano y en el que las mujeres y hombres de la población sean sujetos de la transformación, es tener en cuenta que la clave de la equidad de género tiene que partir desde el inicio.

#### Paso 1

Identificación del proyecto basado en un análisis de género.

#### Paso 2

Elaboración de la matriz de planificación basándose en las necesidades e intereses de hombres y de mujeres que han surgido del análisis de género, con objetivos, resultados e indicadores orientados a la equidad de género.

#### Paso 3

#### Ejemplo

Se plantea una actividad con talleres sobre higiene y nutrición familiar para las mujeres, ya que ellas han expresado esta necesidad como prioritaria. Sin embargo, se amplían los contenidos de los talleres y, además de higiene y nutrición orientada a mejorar la cura de hijos y familia, se añaden cuestiones de higiene y salud de las mujeres. Además, aunque se instalará un servicio de guardería, previamente se trabaja (a través de actividades con hombres) que sean ellos quienes se responsabilicen del cuidado de sus hijos mientras las mujeres asistan a los talleres.

Con esta actividad se está respondiendo, además de a una necesidad práctica de las mujeres que ellas han planteado como prioritaria, a intereses estratégicos de género, puesto que:

- En los talleres, adquieren conocimientos orientados a cuidar no solo de su familia sino también de ellas mismas, con todas las implicaciones que tiene (incremento de la autoestima, valoración, tiempo propio).
- Se trabaja con los hombres su rol de género para fomentar que reflexionen sobre su identidad masculina.

Se contribuye a redistribuir poderes y al hecho de que se responsabilicen del cuidado de sus hijos mientras las mujeres asisten al taller; se contribuye a redistribuir una tarea que antes recaía solamente en ellas. Con procesos como este, los hombres pierden privilegios que antes les eran automáticamente asignados pero toman parte activa en la construcción de relaciones de género equitativas, en especial en el ámbito reproductivo.



Rellenar el formulario y el apartado de género, haciendo visible el análisis de género y los objetivos, resultados e indicadores orientados a la equidad de género.

#### Paso 4

Evaluando los efectos logrados por el proyecto y su impacto en las relaciones de poder entre mujeres y hombres.

### **5.1.La planificación de género**

Al centrarse en la transformación social, la planificación de género es un proceso interactivo conformado por un conjunto de fases que constituyen pasos progresivos e interrelacionados y que pueden ser incorporados en cualquier etapa de la planificación. Cada una de estas fases utiliza e incorpora un número de herramientas metodológicas provenientes de los principios de planificación de género. Estas fases están integradas en cuatro componentes diferentes de la práctica de la planificación de género.

(Moser, 1995)

Estos tres elementos: herramientas metodológicas, fases de la planificación de género y componentes de la práctica de la planificación de género, constituyen en su conjunto el marco de la planificación de género.

#### **5.1.1. Herramientas**

El análisis de género contiene un número de conceptos que pueden guiar la práctica del desarrollo. Estas herramientas ayudan a profundizar en el análisis de las relaciones de género y nos permiten elaborar preguntas para el diagnóstico, el diseño de proyectos y las guías para la planificación, así como los criterios de seguimiento, valoración y evaluación, convirtiéndose en indicadores de actuación diseñados para medir los procesos de cambio.

(CCIC, 1991)

### **A.1 Analicemos las relaciones de género en la comunidad**

### **A.1.1. La división por sexos/genérica del trabajo**

Tanto mujeres como hombres trabajan para mantener sus hogares y comunidades, pero su trabajo tiende a ser diferente en naturaleza y valor. Estas diferencias son un aspecto central en las relaciones de género. La sociedad ha asignado diferentes papeles, responsabilidades, actividades y poderes a mujeres y hombres de acuerdo con lo que se considera apropiado y les otorga una valoración social.

Es lo que se denomina la división sexual del trabajo o la división genérica del trabajo. Constituye una fuente de división y conflicto pero también de conexión, interdependencia, intercambio y cooperación para satisfacer las necesidades de supervivencia.

La naturaleza y la dimensión del trabajo de las mujeres pueden permanecer invisibles si no existe conciencia de esta división. Asimismo, es específico en cada cultura y momento histórico. Puede variar de comunidad en comunidad y se adapta a las condiciones cambiantes de los hogares (ausencia de miembros claves, cambios en los ingresos o necesidad de dinero en efectivo, influencia de proyectos de desarrollo locales, efectos de la formación).

Preguntas claves:

- ¿Cómo está organizado el trabajo en las comunidades afectadas por el proyecto?
- ¿Qué trabajo hacen las mujeres y las niñas (remunerado o no)?
- ¿Cuáles son las implicaciones de esta división del trabajo para conseguir los objetivos del programa o proyecto?
- ¿Refuerza o desafía el proyecto la división del trabajo existente?

(CCIC, 1991)

La relación entre la división genérica del trabajo y los roles asignados por razón de sexo es un aspecto central en las relaciones de género. La primera se refiere más a la distribución de actividades determinadas social y económicamente, es decir a la reproducción de los bienes y de la vida, mientras que la segunda incluye tanto las normas y los valores relativos al género como las actitudes y los comportamientos asociados a cada uno de estos papeles.

Preguntas claves:

- ¿Qué tipo de trabajo desempeñan las mujeres y los hombres?
- ¿De qué manera afectará el proyecto al trabajo productivo, reproductivo o comunitario de mujeres y hombres y de qué manera estos tipos diferentes de trabajo afectan al proyecto?

(CCIC, 1991)

### Cuadro V. El triple rol de las mujeres

Rol productivo de las mujeres	Rol reproductivo de las mujeres	Rol de gestión de la comunidad
Actividades que generan ingresos para la familia: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo remunerado: trabajos asalariados, profesionales</li> <li>- Trabajo no remunerado: trabajo en el huerto o en la granja familiar</li> </ul>	Actividades domésticas que aumentan los recursos de la familia: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuidados: parir, criar, educar</li> <li>- Sustento: cocinar, lavar, cultivar alimentos de uso familiar, ir a buscar agua</li> </ul> No está valorado socialmente y no se considera trabajo.	Provisión y asignación de los recursos comunitarios: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención y distribución de insumos para consumos colectivos, como agua limpia, servicios médicos</li> <li>- Integrantes de comités, aunque los puestos de influencia están con frecuencia ocupados por los hombres</li> </ul>

(ODA, 1995)

Cualquier intervención en una de estas áreas afecta a las demás. La sobrecarga de trabajo de las mujeres puede impedir que ellas mismas participen en los proyectos de desarrollo. El tiempo dedicado a las actividades o a la formación puede significar menos tiempo para otras labores, tales como el cuidado de quienes forman parte de la familia o la preparación de alimentos.

El análisis del trabajo hecho por mujeres y hombres es necesario para:

- Reconocer todo el trabajo hecho por la comunidad.
- Planificar el impacto de los proyectos sobre el complejo equilibrio de las funciones sociales y económicas de la comunidad.
- Reducir la carga de trabajo de las mujeres.
- Asegurar la participación de las mujeres en los proyectos.
- Identificar el tiempo utilizado para desempeñar los diferentes tipos de trabajo, su regularidad, temporalidad y situación.

(CICC, 1991)

### **A.1.2. Análisis del acceso y control de recursos y beneficios**

El trabajo productivo, reproductivo y comunitario requiere el uso de recursos, que pueden ser económicos o productivos (tierra, equipos, herramientas, empleo, crédito, formación), políticos (organizaciones representativas, liderazgos, educación y formación) o de tiempo (ocio, actividades alternativas, formación).

Participar del trabajo y utilizar recursos genera beneficios para las personas, los hogares y las comunidades (provisión de necesidades básicas como alimento, ropa, vivienda, ingresos, propiedad, educación y formación y poder político, prestigio, estatus y oportunidades para abordar nuevos intereses).

La posición subordinada de las mujeres puede limitar su acceso y control sobre los recursos y beneficios.

ACCESO significa tener la oportunidad de utilizar determinados recursos para satisfacer necesidades e intereses personales y colectivos. CONTROL significa la posibilidad de utilizar los recursos y tomar decisiones, de manera permanente, sobre la aplicación de los mismos. Significa tener poder para decidir sobre el uso o el resultado de los mismos.

“Las mujeres pueden tener acceso a la tierra, pero no el control sobre su uso a largo plazo o sobre su propiedad.”

“Las mujeres pueden tener algún acceso a los procesos políticos locales, pero poca influencia y control sobre la naturaleza de los temas a abordar y las decisiones finales.”

(CICC, 1991)

La falta de información sobre el acceso y control sobre recursos y beneficios ha llevado a suposiciones incorrectas sobre lo que pueden conseguir las mujeres y cómo se beneficiarán de los proyectos.

Preguntas clave:

Recursos:

- ¿A qué recursos tienen acceso mujeres y hombres?
- ¿Sobre qué recursos tienen control?
- ¿Qué implicaciones tiene el acceso y control para el proyecto/programa?
- ¿Cómo puede contribuir un proyecto para aumentar el acceso y control de los recursos por parte de las mujeres?

Beneficios:

- ¿Qué beneficios reciben tanto mujeres como hombres del trabajo productivo, reproductivo y comunitario y del uso de los recursos?
- ¿Sobre qué beneficios tienen control?
- ¿Cuáles son las implicaciones para el programa o proyecto?
- ¿Cómo puede aumentarse el acceso y control de las mujeres a los beneficios?

(CIC, 1991)

## **A.2. Planifiquemos una intervención de desarrollo**

### **A.2.1. Necesidades prácticas e intereses estratégicos**

Los proyectos de desarrollo que pretenden conseguir el bienestar de las personas deben establecer una distinción entre la condición de vida de las mujeres y su posición en la sociedad.

CONDICIÓN se refiere a la esfera inmediata de la experiencia de las mujeres: al tipo de trabajo que desempeñan, las necesidades que tiene para ella y su familia (agua potable, alimento, educación, vivienda).

POSICIÓN se refiere al nivel social y económico de las mujeres en relación con los hombres. Se puede medir en las diferencias salariales, en las oportunidades de empleo, en la participación en niveles ejecutivos y legislativos, en la vulnerabilidad a la pobreza y a la violencia.

En una comunidad, mujeres, hombres, niñas y niños pueden compartir las mismas condiciones de pobreza y desventajas y la misma

necesidad de mejoras, tales como servicios de salud, alimentos adecuados, suministro de agua potable. Sin embargo, experimentan estas condiciones y las necesidades que se derivan de ellas de forma diferenciada.

Las necesidades prácticas están ligadas a la condición de las mujeres. Se identifican y se asocian a las condiciones de vida satisfactorias y a la falta de recursos.

Los intereses estratégicos surgen de la posición de desventaja en la sociedad. Los cambios en su estructura se definen a largo plazo. Potenciar el papel de las mujeres para que tengan más oportunidades, mayor acceso a los recursos y una participación más igualitaria con los hombres en la toma de decisiones formaría parte de los intereses estratégicos de la mayoría de las mujeres y los hombres.

Algunos indicadores de avance de la posición de las mujeres:

- Que tanto hombres como mujeres acepten que estas participen activamente en la toma de decisiones.
- Nuevas organizaciones de mujeres, con más visibilidad y efectividad.
- Avance en la situación legal de las mujeres.
- Disminución de la violencia contra las mujeres.
- Mayor control sobre su propia fertilidad.
- Incremento de la preocupación pública por los temas de género.

(CICC, 1991)

Adoptar un enfoque de género no significa abandonar las necesidades prácticas. Su satisfacción es un prerrequisito para el apoderamiento de las mujeres. Se tienen que identificar, negociar y abordar las necesidades prácticas de mujeres y hombres de tal manera que se aborden, al mismo tiempo, los intereses estratégicos de las mujeres.

#### **Cuadro VI. Necesidades prácticas e intereses estratégicos**

<b>Necesidades prácticas</b>	<b>Intereses estratégicos</b>
Relacionadas con situaciones de insatisfacción por carencias materiales	Relacionados con el logro de la equidad

Fácilmente observables y cuantificables	Invisibles, debido a factores culturales como la falta de conciencia de género
Relacionadas con áreas específicas como el agua potable, la vivienda, la salud o los ingresos, entre otros	Relativos a condiciones estructurales que definen el acceso y control de recursos, así como a las oportunidades de desarrollo personal
Se pueden satisfacer con recursos específicos, como empleo, créditos o capacitación técnica	Su satisfacción exige toma de conciencia, cambios en la identidad y cambios en la cotidianidad
Relacionadas con grupos sociales particulares, con comunidades definidas	Son comunes a todas las mujeres (y, si procede, a los hombres), pero sus manifestaciones varían según la edad, la etnia, la clase o la región
Pueden ser satisfechas sin transformar los roles y relaciones de género tradicionales	Su logro implica la transformación de los roles y relaciones tradicionales de género
Pueden ser satisfechas por otros, es decir, otorgadas	Requieren procesos personales y colectivos de apoderamiento
Su satisfacción permite un mejor desempeño de los roles de género tradicionales	Su satisfacción conduce a una mayor equidad entre los géneros

Fuente: adaptado del proyecto PROEQUIDAD (1995) por **Clara Murguialday**

Aunque estas dos categorías son muy útiles como herramientas analíticas, en la práctica se superponen en muchas ocasiones. Por ejemplo, la necesidad básica de algunas mujeres de alfabetizarse puede incluir la ventaja estratégica a largo plazo de permitirles participar en la organización de la comunidad o en cursos de formación.

Por otro lado, es peligroso apoyar proyectos que aborden las necesidades prácticas de una manera que no tenga en consideración los intereses estratégicos. Estos proyectos que apoyan actividades de generación de ingresos sin componentes de formación en contabilidad o gestión de organizaciones pueden reforzar las desigualdades existentes de género e impiden a las mujeres el control sobre los beneficios del proyecto.

### **A.2.2. Niveles de participación**

El análisis de género potencia la mayor participación posible tanto de mujeres como de hombres en todas las actividades de desarrollo.

A través de algunas acciones a corto plazo, las mujeres se benefician con la satisfacción de algunas necesidades prácticas. Sin embargo, si se aumenta su capacidad de toma de decisiones y su estatus, los beneficios a largo plazo son mayores.

Uno de los objetivos del enfoque de género en el desarrollo (GED) es promover a las mujeres como agentes de cambio como planificadoras, gestoras, organizadoras, consejeras, miembros de comités y educadoras a varios niveles de la actividad del proyecto. En este sentido, se requieren estrategias simultáneas que apoyen su incorporación en las estructuras existentes y que generen oportunidades en los proyectos para convertirse en agentes de desarrollo. Por eso, es importante elevar su capacidad de interlocución, concertación y negociación con los diferentes agentes públicos, privados y sociales con quienes se relaciona en su cotidianidad.

### **A.2.3. Potencial de transformación**

La posición subordinada de las mujeres no es un estado estático y no todas ellas lo experimentan de igual modo. Las relaciones de género, como construcciones sociales, contienen el potencial para su transformación. En la mayoría de las sociedades están teniendo lugar procesos de emancipación que mejoran las condiciones de vida, abordan las desigualdades y mejoran la posición de las mujeres.

Por eso, en la planificación de proyectos debemos incorporar esta noción de potencial de transformación que nos permita medir qué alternativas tienen un mayor potencial para liderar el cambio en las relaciones de género y en la posición de las mujeres.

Preguntas clave:

- ¿Contiene el proyecto las semillas del cambio?
- ¿Los participantes han ganado en confianza y habilidades que les ayudarán en otras actividades?



- ¿El proyecto apoya los esfuerzos para organizar y abordar los temas mencionados?
- ¿Se han creado alianzas y redes con otros grupos?

#### **A.2.4. Análisis de las instituciones**

La movilización de recursos con el objetivo de transformar los medios en finalidades en las acciones de desarrollo tiene lugar en contextos institucionales específicos.

“El género es construido como relación de desigualdad a través de reglas y prácticas de diferentes instituciones aisladamente o a través de sus interacciones. Estas instituciones claves en el proceso de desarrollo son el mercado, el Estado, los hogares y la comunidad.”

(Kabeer, 1995)

Un enfoque de género debe tener en cuenta las relaciones de género en el contexto institucional y analizar qué aspectos necesitan ser cambiados o reproducidos, antes de determinar las posibilidades para el diseño de respuestas más sensibles al género. Es decir, se tiene que generar una nueva normativa legal y cultural que desde una perspectiva de equidad modifique las desventajas y oportunidades que ofrece a las mujeres el sistema sexo-género vigente.

¿Qué buscamos?

- Abstractar las normas y procedimientos de las diferentes instituciones donde están presentes mujeres y hombres.
- Conocer su naturaleza para determinar si discriminan a las mujeres o si establecen diferencias y desigualdades en la participación de mujeres y hombres.
- Analizar si las normas se aplican de diferente manera a mujeres y hombres, si se realizan diferencias formales, si existe igualdad en el acceso a la toma de decisiones, así como los factores que inhiben la participación de las mujeres y los que conducen al autoinhibición.
- Verificar de qué manera las normas y los recursos estructuran la práctica de las instituciones involucradas.

Preguntas clave:

- ¿Cómo se organizará la institución?
- ¿Cómo se llevará a cabo la actividad?
- ¿Cómo se tomarán las decisiones en esta institución y sobre estas actividades?

(GTG, 1997)

### **5.1.2. Fases de la planificación de género**

La planificación de género es un proceso conformado por un número de fases que constituyen pasos progresivos y coincidentes en algunos momentos.

Estas fases son las siguientes

B.1. El diagnóstico

B.2. Los objetivos

B.3. El seguimiento

B.4. La consulta y la participación

B.5. La estrategia de entrada de género

#### **B.1. El diagnóstico**

La primera fase del diagnóstico consiste en el análisis de los roles de género, del acceso y control de los recursos, de las necesidades de género, de las instituciones y de la política de intervención en relación con las mujeres.

La segunda fase consiste en la organización del problema de género según un esquema de jerarquización de causas y efectos con el fin de identificar una solución al mismo. El diagnóstico es una actividad continua, utilizada en todos los momentos clave del ciclo de planificación.

(Moser, 1995)

#### **B.2. Los objetivos**

De la definición de los problemas dominantes en el diagnóstico extraemos los objetivos que constituyen una base para una agenda específica que identifica qué necesidades de género deben ser seleccionadas y las estrategias para conseguirla. Tanto los objetivos como el diagnóstico son parte de un proceso que conduce a la reidentificación y al ajuste de las necesidades prácticas y estratégicas de género asegurando que puedan ser introducidas en cualquier momento de la planificación.

(Moser, 1995)

### B.3. El seguimiento

El seguimiento y la evaluación pueden iniciarse con preguntas específicas derivadas de las herramientas de la planificación de género. El siguiente ejemplo muestra cómo una herramienta como la identificación de los roles de género (en este caso, el rol productivo) puede ser utilizada en el seguimiento:

¿Cuál es el impacto del proyecto respecto al rol productivo de las mujeres?

El proyecto afectará positiva o negativamente al acceso de las mujeres en:

- ¿Tierra, especialmente tierra rural para cultivos de alimentos de consumo en el hogar y en el mercado y tierra urbana para vivienda?
- ¿Oportunidades de empleo remunerado y otras actividades generadoras de ingreso?
- ¿El trabajo de miembros del hogar en actividades económicas existentes o la introducción de nueva tecnología?
- ¿Crédito, sobre todo, allí donde no existen acuerdos colaterales formales para las mujeres?
- ¿Capacitación e información?
- ¿Ingresos generados por su trabajo productivo?
- ¿Servicios básicos como el transporte, el agua y el combustible?

(Moser, 1995)

### B.4. La consulta y la participación

En una metodología de planificación que hace hincapié en el debate, la negociación y la resolución de conflictos, la consulta y la participación es el procedimiento más importante y complejo.

Se puede destacar lo siguiente:

- La participación de las mujeres es una finalidad en sí misma (apoderamiento).
- La participación de las mujeres es un medio para mejorar los resultados de los proyectos (medio para conseguir la eficacia, efectividad y recuperación de los costes del proyecto).
- La participación en las actividades sectoriales estimula su participación en otras esferas (desarrollo de una capacidad).

(Moser, 1995)

### **5.1.3. Componentes de la práctica de género**

El desarrollo y la adopción de la planificación de género no garantizan una buena realización en la práctica. No significa que las prácticas de planificación las incorporen, que las estructuras organizativas las institucionalicen o que las personas profesionales involucradas tomen decisiones con conciencia de género.

Los componentes de esta práctica que se deben tener en cuenta y modificar, si procede, se refieren a:

1. La estructura de las organizaciones. Sus limitaciones técnicas y políticas.
2. Los procedimientos operativos.
3. El comportamiento de las y los planificadores involucrados.
4. Las instituciones. Oportunidades y obstáculos.

(Moser, 1995)

## **6. Instrumentos de acción en el norte: sensibilización, educación para el desarrollo, comercio justo, consumo responsable e incidencia política**

Fruto de las reivindicaciones de los movimientos sociales de solidaridad internacional, ecologistas, feministas, pacifistas del norte que han observado que una parte significativa de los problemas de los países empobrecidos tenían origen en nuestras sociedades y economías del norte y de cómo desde las Administraciones del norte proliferan todo tipo de incoherencias con el desarrollo de países terceros, se han ido consolidando varios instrumentos de acción al norte para hacerles frente. Estos instrumentos se describen a continuación.

Si se trata de abolir aquellas actitudes, decisiones políticas, mecanismos transnacionales que en conjunto provocan empobrecimiento, destrucción de la naturaleza y falta de libertades en los países empobrecidos, el primer paso es la sensibilización de la opinión pública y de los decisores políticos en el norte con este problema global. Dicho de otro modo, poner en juego la **educación para el desarrollo** en todas partes.

Se define la educación para el desarrollo como el proceso educativo constante (formal, no formal e informal) encaminado, a través de conocimientos, actitudes y valores, a promover una ciudadanía global generadora de una cultura de la solidaridad comprometida con la lucha contra la pobreza y la exclusión, así como con la promoción del desarrollo humano sostenible. Dentro de este ámbito de actuación, caben numerosas y muy diversas actividades, desde las relacionadas con el individuo y la comunidad como consumidora, como ahorrativa, como trabajadora, como potencial objetora de conciencia hasta las relacionadas con la denuncia y presión a Gobiernos, empresas transnacionales y a toda la arquitectura institucional tanto pública como privada para que mantengan una posición responsable respecto al derecho a vivir bien de terceros países en el sur.

En general, todos estos frentes plantean un análisis, un juicio y una propuesta alternativa. Por ejemplo, el **comercio justo** parte de identificar un sistema comercial global profundamente injusto, donde a unos se les

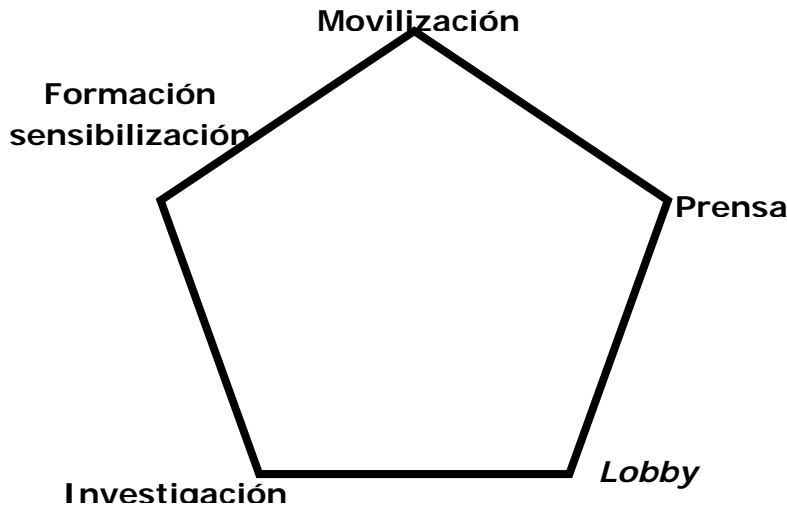
obliga a especializarse en la extracción y producción de materias primas que se pagan a precios por debajo de su valor de uso y en los procesos contaminantes, mientras otros países se insertan en el sistema comercial cobrando precios muy altos y deslocalizando los pasivos ambientales al sur. Ante este hecho, el comercio justo plantea crear en paralelo circuitos de comercio donde se pague un precio digno a los trabajadores (por ejemplo a productores de café y de cacao) y donde se denuncien las causas del comercio desigual. En Cataluña, existen varias redes muy activas de comercio justo.

Por otro lado, el **consumo responsable** se sitúa ante el problema de consumismo y de las derivadas que este tiene tanto para el sur como para la naturaleza y el clima y como para la propia salud. El consumo responsable propone, primero, dejar de consumir lo que no sea necesario y, segundo, dejar de consumir lo que provoque externalidades sociales y ambientales sobre terceros. Es una propuesta que casa con la emergencia del movimiento por un decrecimiento socialmente sostenible (ved por ejemplo la revista *Opcions* en <http://opcions.org/> o la campaña [www.consumehastamorir.org](http://www.consumehastamorir.org)). El consumo responsable puede tener sentido desde la óptica norte-sur, pero también desde el ecologismo, el feminismo, el sindicalismo o el antimilitarismo.

### **Incidencia política y estructura de las campañas**

Las campañas de incidencia política pretenden dos posibles resultados: i) incidencia simbólica sobre la opinión pública, que incorpora un valor, un aprendizaje en su ideario, por ejemplo ser conscientes de una serie de actitudes que provocan calentamiento climático y ii) incidencia en políticas públicas (o privadas).

Para ejercer presión (o incidencia) política en las instituciones, ya sean Administraciones o corporaciones, así como para hacer incidencia simbólica, los movimientos sociales, las ONG y otras instituciones de desarrollo tienen que activar, de manera simultánea y coordinada, cinco frentes de actividades diferentes, pero simultáneos y sinérgicos entre ellos, que esquemáticamente forman un **pentágono de la presión política**.



Se trata de lograr una cierta movilización en la calle (manifestaciones, acciones mediáticas) para denunciar aspectos concretos. Los medios de comunicación responden a las movilizaciones cuando las identifican como noticias. La tarea de los medios es clave para llegar a la opinión pública general o a determinados sectores blanco, y forma el segundo vértice. Por eso, muchas ONG disponen de un departamento de comunicación (que además tiene la función de dar a conocer la entidad para captar fondos). Además, se concatena con el trabajo de *lobby*, a través del cual se quiere influir sobre quienes toman las decisiones (los poderes legislativo, ejecutivo, judicial y los órganos de gobierno corporativo de las empresas). Los gobernantes no reaccionan si no presienten el peligro de ver deteriorada su imagen por los medios de comunicación. Es bien sabido que dedican ingentes esfuerzos, a menudo económicos, a su imagen. Así, responden al *lobby* si hay medios de comunicación por medio. Algunos grupos políticos más afines también valoran la inteligencia, en forma de investigaciones e informes perceptivos, donde se evidencien mecanismos de anticooperación y los actores que los permiten y los ejecutan. Es decir, como en la táctica de la zanahoria y el garrote, los altos dirigentes se mueven por la amenaza de una mala imagen pública y las ventajas de disponer de análisis de primera mano.

Si seguimos el perímetro del pentágono, nos damos cuenta de que la investigación no solamente es necesaria para intercambiarla por influencia política, sino sobre todo para dotar a los movimientos sociales y las ONG o agencias de cooperación de conocimientos y *know-hows* de índole diversa. Esto es, se necesitan análisis útiles de ámbito político (lo que se denomina a menudo activismo de investigación). Por eso, como

quinto vértice de la actividad, la tarea consiste en generar debates y charlas en espacios formales e informales, cursos, seminarios, asignaturas, material de divulgación, entre otros, con objeto de formar y sensibilizar tanto el interior de las organizaciones y movimientos sociales como el exterior. En este papel, la universidad es crucial.

Cinco actividades complementarias que forman un pentágono productor de cambio político, ya sea en forma de incidencia sobre políticas públicas y corporativas (leyes, normativas, códigos de conducta, sentencias judiciales) o como incidencia simbólica (sobre el ideario colectivo). Algunas organizaciones llevan a cabo una o dos de estas actividades, pero debemos destacar que lo verdaderamente importante es la fuerza (en el resultado final) de la aplicación de las cinco de manera más o menos coordinada en red.



## Actividades

1. Diseñad un mapa conceptual sobre las interferencias negativas norte-sur que conozcáis. Agrupadlas según sean comerciales, financieras, ambientales, migratorias, culturales-simbólicas, militares o solidarias.
2. Haced lo mismo con las positivas.
3. Elaborad un esquema con los tipos de cooperaciones que conocéis.
4. Cread un esquema con los instrumentos en el norte.
5. Resolved un ejercicio del manual *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*, [www.preval.org/documentos/00423.pdf](http://www.preval.org/documentos/00423.pdf).
6. Revisad los errores más frecuentes del EML en *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*, <http://www.cideal.org/descargas/>.

## Ejercicios de autoevaluación

1. ¿Qué edad tiene la cooperación al desarrollo? ¿En qué hecho histórico se sitúan sus inicios como fenómeno significativo con carácter propio?
2. Nombrad los diferentes tipos de modalidades de cooperación que conocéis.
3. ¿Qué sentido le da a la ayuda internacional cada una de las teorías de desarrollo que se describen en el texto?
4. ¿Cuáles creéis que son las principales políticas públicas españolas no AOD más incoherentes con las políticas públicas de la cooperación española? Citad ejemplos.
5. ¿Por qué los Estados de los países europeos ofrecen ayuda al desarrollo a otros países terceros? ¿Responde esto a intereses nacionales?

## Solucionario

1. Respuesta: unos 65 años, desde el Plan Marshall después de la Segunda Guerra Mundial.
2. Respuesta: ved el capítulo sobre este tema.
3. Respuesta: ved el capítulo sobre este tema.
4. Respuesta: las políticas comerciales que se firman desde Bruselas en nombre de los países miembros, las políticas pesqueras, las leyes de internacionalización de la empresa, las concesiones de créditos financieros ilegítimos, las políticas energéticas que estimulan modelos generadores de cambio climático, las intervenciones militares en Afganistán o Libia, por ejemplo.
5. Respuesta: ved el capítulo sobre este tema.

## **Glosario**

### **Glosario de términos**

#### **Capítulos 1, 2 y 3**

##### **ayuda oficial al desarrollo (AOD) *f***

Asistencia financiera, en forma de donaciones o préstamos de bajo interés, proporcionada por organismos oficiales y públicos a países empobrecidos e instituciones multilaterales.

##### **Banco Mundial (BM) *m***

El BM es la institución multilateral más grande e influyente en cuanto a la financiación para el desarrollo. Su actividad principal es otorgar préstamos a los Gobiernos de los países empobrecidos siempre que estos accedan a implementar los programas de ayuda estructural (PAE) sobre su población. El BM se creó en Bretton Woods (Estados Unidos) en 1944. Actualmente, está formado por 182 países que participan en la toma de decisiones del BM a través de los representantes de sus Gobiernos. La toma de decisiones es profundamente antidemocrática, ya que los votos de un país entran en relación directa con el capital que aporta y no, por ejemplo, con la población a la que representan.

##### **biopiratería *f***

Son todos aquellos procesos de extracción de recursos genéticos y biológicos que se han llevado a cabo, y que todavía se llevan a cabo hoy en día, sin la aprobación y negociación con las comunidades involucradas, propietarias legítimas de esta información, y que conducen al monopolio sobre la propiedad intelectual.

##### **cambio climático *m***

Fenómeno inducido por la humanidad que se refleja en un aumento de la temperatura media de la Tierra y que se debe al aumento del efecto invernadero por el exceso de emisión de gases contaminantes derivados de la combustión de energía fósil o de procesos industriales.

##### **centro *m***

Término utilizado para referirse a los países occidentales donde residen los centros de poder y decisión de la actual economía capitalista. Se incluyen los Estados Unidos y el Canadá, la Unión Europea, Japón y Oceanía.

**Club de París** *m*

Es el club donde se reúnen los principales Estados acreedores para tratar los problemas de los pagos de los países deudores, de manera global y no de forma bilateral. El Club de París se creó en 1956 y no tiene estatutos ni personalidad jurídica, ni instituciones que lo controlen.

**Club de Londres** *m*

Es el club que agrupa aquellas entidades acreedoras de carácter privado. Como en el caso del Club de París, no tiene personalidad jurídica o normas estrictas. Aun así, al contrario que el Club de París, que existe físicamente y en él se mantienen reuniones periódicas, el Club de Londres hace referencia en un convencionalismo entre entidades privadas para identificar todo el proceso de renegociación de la deuda de un país con la banca internacional

**Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE)** *f*

Es la aseguradora oficial del Estado español. Su objetivo social es la cobertura de riesgos en operaciones de crédito a la exportación. Su actividad tiene una doble vertiente; por un lado, ofrece una cobertura de riesgo comercial tal y como hacen otras compañías del sector mientras, por el otro lado, cubre otro tipo de riesgo que no es asumido por las compañías privadas de seguros: el riesgo político o riesgo país.

**complejidad** *f*

Propiedad de un sistema donde las partes interactúan entre ellas, de forma que una perturbación tiene consecuencias imposibles de prever.

**coste de oportunidad** *m*

Es el beneficio que se deja de percibir procedente de un bien o servicio por el hecho de haber invertido en otro bien o servicio diferente.

**créditos del FAD** *m pl*

Los créditos del Fondo de Ayuda al Desarrollo (FAD) son un instrumento de la política española de cooperación al desarrollo. El FAD es un fondo sin personalidad jurídica propia que permite otorgar a países de la periferia

créditos bilaterales de tipo confesional en condiciones de ayuda ligados a la adquisición por el país beneficiario de bienes y servicios españoles.

**daño compensable** *m*

Posibilidad de ofrecer dinero para tratar de disminuir el impacto social de un daño.

**deuda bilateral** *f*

Es la deuda contraída por el Gobierno de un país con el Gobierno de otro país.

**deuda ecológica** *f*

Es la deuda contraída por los países industrializados con el resto debido al expolio histórico y presente de los recursos naturales, los impactos ambientales exportados y la libre utilización del espacio ambiental global para depositar residuos.

**deuda externa** *f*

Conjunto de obligaciones vencidas y no pagadas. La deuda externa de los países en desarrollo puede ser de tres tipos: la deuda que tiene contraída con las instituciones financieras internacionales o deuda multilateral; la deuda vinculada con las entidades financieras privadas de otros países o deuda privada, y, finalmente, la deuda ante otros Estados o deuda bilateral.

**deuda histórica** *f*

Es la enorme deuda que los países del norte deben a los países del sur y que está relacionada con todas las riquezas expoliadas durante los siglos de la larga noche colonial.

**deuda privada** *f*

Corresponde a los créditos contratados con acreedores privados, independientemente del tipo de prestamista que sea.

**externalidad** *f*

Las transacciones comerciales tienen consecuencias que no están limitadas sobre aquellos que deciden hacerlas, sino que afectan a terceros y estas reciben el nombre de externalidades.

**Fondo Monetario Internacional (FMI) *m***

El FMI se creó para fomentar la cooperación monetaria internacional, facilitar la expansión y el crecimiento equilibrado del comercio internacional, fomentar la estabilidad cambiaria y equilibrar las balanzas de pagos de los países miembros. El FMI se creó en Bretton Woods (Estados Unidos) en 1944. Actualmente, lo constituyen 183 países. Su base de operaciones está situada en la ciudad de Washington. Tal y como pasa con el BM, el FMI no dispone de un proceso democrático de toma de decisiones y también es responsable de la imposición de los PAE a los países empobrecidos.

**G7/G8 (grupo de los siete, actualmente de los ocho) *m***

Grupo de los países más industrializados del mundo formado por los Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania, Francia, Japón, Italia, el Canadá y Rusia.

**Instituto de Crédito Oficial (ICO) *m***

El ICO es un organismo financiero público encargado de la gestión de la salida y entrada de dinero a cargo del Estado español. Es quien hace efectivo el dinero de los créditos FAD aprobados por el Ministerio de Economía y Hacienda. El ICO actúa como caja pagadora y cobradora. Es el agente financiero y, por lo tanto, no tiene autonomía para la definición de políticas.

**índice de desarrollo humano (IDH) *m***

El IDH es un indicador que mide la ganancia general de un país respecto a las tres dimensiones consideradas básicas del desarrollo humano: la longevidad, los conocimientos y un nivel de vida decente. Se mide a partir de la esperanza de vida, la ganancia educacional (alfabetización de adultos y matriculación primaria, secundaria y terciaria combinadas) y el ingreso.

**iniciativa PEAE *f***

Iniciativa para la reducción de la deuda de los países empobrecidos altamente endeudados. Durante octubre de 1996, el BM y el FMI llegaron a un acuerdo sobre el primer plan global para la reducción de la deuda que permitiera al país deudor cancelar sus préstamos sin poner en peligro su crecimiento económico y sin volver a acumular retrasos en el futuro. La iniciativa tiene como objetivo reducir la deuda multilateral, bilateral y comercial de los PEAE a lo largo de un periodo de seis años hasta un nivel

sostenible, un nivel en el que se considera que el país es capaz de pagar sus deudas.

**instituciones financieras internacionales (IFI) *f pl***

Incluyen el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y los bancos regionales de desarrollo (el Banco Interamericano, el Banco Africano, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo).

**justicia ambiental *f***

Acceso igualitario a los recursos y servicios ambientales, así como a la carga que suponen los residuos. En los países del norte, va ligada a los movimientos contra el racismo ambiental. En el sur, ligaría con las ideas del ambientalismo de los pobres. Es decir, se basa en la justicia distributiva y usa argumentos de tipo material.

**países empobrecidos *f pl***

Grupos de países reconocidos por las Naciones Unidas como países con ingresos bajos y medios que se encuentran con obstáculos a largo plazo para su crecimiento económico. En concreto, bajo niveles de desarrollo de recursos humanos y graves deficiencias estructurales.

**países de bajo ingreso *f pl***

Grupo de países con una renta media inferior a los 755 dólares estadounidenses per cápita.

**países de ingreso medio-bajo *f pl***

Grupo de países con una renta media entre los 756 y los 2.995 dólares estadounidenses per cápita.

**países de ingreso medio-alto *f pl***

Grupo de países con una renta media entre los 2.996 y los 9.265 dólares estadounidenses per cápita.

**países de ingreso alto *f pl***

Grupo de países con una renta media superior a los 9.265 dólares estadounidenses per cápita.

**países empobrecidos altamente endeudados (PEAE) *f pl***



Países con un servicio de la deuda superior a un 80% de su PNB o cuyo servicio de la deuda es superior a un 220% de las exportaciones.

**países empobrecidos moderadamente endeudados *f pl***

Países con un servicio de la deuda superior a un 60% de su PNB o cuyo servicio de la deuda es superior a un 60% de las exportaciones, pero que no llega a los niveles de los países severamente endeudados.

**países empobrecidos menos endeudados *f pl***

Países con ingresos bajos o medios, con un servicio de la deuda inferior al 60% de su PNB y de sus exportaciones.

**pasivo ambiental *f***

Conjunto de daños en el medio ambiente provocados por una empresa durante su historia.

**periferia *f***

Término económico que engloba al conjunto de países que se han visto empobrecidos durante el proceso de expansión capitalista. Acoge a todos aquellos países que no se encuentran dentro del centro económico de poder y decisión (los países no occidentales).

**producto nacional bruto (PNB) *m***

Este indicador económico intenta reflejar la riqueza que la economía de un país es capaz de generar en un año. Durante muchos años, había sido el único indicador utilizado para saber el grado de desarrollo de un país. Sin embargo, en la actualidad, se utilizan indicadores de desarrollo en los que el PNB se combina con otros indicadores sociales (ved IDH).

**programas de ajuste estructural (PAE) *f pl***

Los PAE son el conjunto de políticas socioeconómicas que imponen el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y otras instituciones financieras internacionales a los países de la periferia como condición a la hora de negociar reestructuraciones del pago de la deuda. Los PAE pretenden estabilizar y reestructurar las economías en dificultades mediante recetas de cariz neoliberal. Así, las medidas de estabilización incluyen tanto políticas monetarias (devaluación de la moneda, aumento de los tipos de interés, restricción del suministro de crédito) como presupuestarias (reducción de los servicios públicos, recorte de la Administración civil y privati-

zación de empresas estatales). Las medidas de reestructuración incluyen políticas de mercado (supresión de controles sobre salarios y precios, retirada de subvenciones) y comerciales (supresión de obstáculos al comercio, promoción del crecimiento de las exportaciones y fomento de las inversiones extranjeras) que, como es de imaginar, suponen unos gastos sociales altamente perjudiciales para el conjunto de la población, en especial para las capas más empobrecidas.

**servicio de la deuda *f***

Representa la cantidad de dinero que realmente desembolsa anualmente un país en concepto de amortización e intereses del capital en préstamo. Este pago se hace en divisa extranjera, normalmente en dólares estadounidenses.

**servicios ambientales *f pl***

Procesos naturales como, por ejemplo, el ciclo del agua, del carbono o de los nutrientes que garantizan el funcionamiento de la naturaleza y de los que los humanos nos aprovechamos, pues son servicios de apoyo a la vida. En nuestro caso, la absorción del CO<sub>2</sub> por parte de la atmósfera, la nueva vegetación, las tierras y los océanos.

**Capítulo 4****diseño de un proyecto *m***

Es la puesta sobre papel de los propósitos, sistematización de la información disponible, visibilización de elementos clave, análisis del entorno, establecimiento de mecanismos de comunicación e identificación de mediciones para desarrollar acciones transformadoras de la realidad.

**antecedentes *m pl***

Corresponde a todos los aspectos del análisis de la realidad en la que se pretende incidir. Deben alcanzarse consideraciones políticas, institucionales, sociales, económicas y culturales. Podríamos decir que es la descripción de la realidad.

**Justificación *f***

Es el apartado donde relacionamos la realidad descrita con la transformación que queremos llevar a cabo, es decir, por qué queremos intervenir. Sin duda, aquí se manifiesta una postura política e ideológica.

**contexto** *m*

Nos corresponde describir y analizar otras intervenciones que se realizan y ver su conexión con nuestra propuesta y ámbito de acción.

**ciclo de proyecto** *m*

Los diversos pasos que contiene el desarrollo de un proyecto. En general, se puede decir que son el diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación. Cada paso implica una serie de aspectos metodológicos necesarios para su consecución.

**problema** *m*

Es la definición-descripción de la situación (que siempre es negativa) sobre la que pretendemos incidir y, por lo tanto, solucionar. Normalmente, un problema general se desagrega en otros problemas o situaciones negativas en diferentes aspectos de la realidad.

**objetivo general** *m*

Responde al planteamiento en positivo del problema que se pretende resolver o bien contribuir a resolver. Se plantea como ya logrado, es decir, como si se hubiera resuelto el problema.

**objetivo específico** *m*

Es el planteamiento en positivo de los subproblemas, por lo tanto, está íntimamente relacionado con el objetivo general, es decir, se deriva de él. También se plantea como si ya se hubiera logrado y de él se plantean los resultados que queremos obtener.

**causas** *f pl*

Al analizar una situación determinada, se tiene que deducir de dónde o bien por qué se motiva esta situación indeseable o que se pretende modificar.

**efectos** *m pl*

Corresponden a las consecuencias que tiene esta situación sobre el medio ambiente, las personas, los procesos, las instituciones, las políticas, entre otros.

**resultados (finalidades)** *m pl*

Se refiere a la situación ideal, lo que queremos obtener tras realizar un conjunto de acciones. Están directamente relacionados con el objetivo u objetivos específicos.

**actividades (medios) *f pl***

Son las acciones que se definen y se tienen que llevar a cabo para conseguir los resultados esperados. Incluso, una actividad determinada puede contemplar una serie de subactividades.

**recursos *m pl***

Es lo que requerimos para llevar a cabo actividades. Pueden ser humanos, de infraestructura, equipamiento, apoyo logístico, asistencias técnicas, investigaciones, diagnósticos, estudios.

**hipótesis *f pl***

Son situaciones externas que afectan o influyen en la marcha del proyecto. Normalmente, se plantean en positivo, puesto que en caso contrario no tendría sentido actuar, además ya se consideran los riesgos en el diseño del proyecto.

**riesgos *m pl***

Son los aspectos o factores externos al proyecto que pueden afectar al desarrollo del mismo.

**pertinencia *f***

Es la posibilidad real del proyecto de poder ejecutarse, considerando los riesgos, y que efectivamente se consiguen los objetivos de transformación.

**indicador objetivamente verificable (IOV) *m***

Es la expresión numérica que expresa la prueba de un logro, se tiene que basar en datos que se puedan obtener y además reflejar un tiempo y espacio.

**fFuente de verificación *f***

Se refiere a los documentos, estadísticas e informes en los que se basan los indicadores.

**seguimiento *m***

Se corresponde a una actividad constante, permanente y sistemática que tiene que contemplar el proyecto y corresponde a quienes lo ejecutan. Por eso, se tienen que establecer mecanismos estandarizados que reflejen la marcha del proyecto y su relación entre actividades, resultados y objetivos.

**evaluación *f***

Puede ser de dos tipos. Una externa, cuya ejecución corresponde a agentes externos al proyecto y puede hacerse mediante logro de objetivos, de resultados. La otra corresponde al proceso interno que se genera desde el seguimiento; se podría decir que es la otra cara de la moneda. Para eso, se pueden establecer momentos específicos, contar con todas las personas involucradas y permite redireccionar el proyecto en caso necesario.

**impacto *m***

Es un cambio o efecto cuantificable o visible.

**incidencia *f***

Se entiende como el efecto que se tiene sobre procesos.

**cronograma *m***

Corresponde a la delimitación en el tiempo de las actividades que se van a ejecutar para obtener los resultados previstos. Se presenta como tabla, donde las variables son el tiempo y el detalle de las actividades.

**matriz de planificación *f***

Corresponde a una tabla resumen donde podemos ver de manera sencilla los objetivos, los resultados y las actividades, así como las hipótesis en los diferentes niveles y sus correspondientes indicadores y fuentes de verificación.

**presupuesto *m***

Corresponde al coste total del proyecto y se plantea de manera detallada por actividades y los correspondientes recursos para su desarrollo. Se puede presentar de varias maneras, pero lo más usual es hacerlo en detalle o por aportaciones.

**aportación solicitada *f***

Es la suma en dinero que se pide a la entidad donante y que corresponde a los fondos que se necesitan para desarrollar las diferentes actividades previstas. Se expresa como porcentaje del total del coste del proyecto, lo que permite visualizar las aportaciones.

**aportación local *f***

Es la suma en dinero o en especie con la que contribuye la entidad o grupo solicitante para desarrollar el proyecto y cambiar una situación determinada. También se expresa como porcentaje del coste total del proyecto, lo que permite visualizar las aportaciones.

**Capítulo 6****acceso a los recursos *m***

Posibilidad de participación, de disfrutar y de utilizar los bienes tales como dinero, trabajo, formación, tiempo o espacio, entre otros.

**apoderamiento *m***

Proceso mediante el cual las mujeres, individual y colectivamente, toman conciencia sobre cómo las relaciones de poder operan en sus vidas y ganan autoconfianza y la fuerza necesaria para cambiar las desigualdades de género en el hogar y la comunidad a escala nacional e internacional.

**condición de las personas *f***

Condiciones concretas de vida, las condiciones materiales y su esfera de experiencia inmediata, expresada en función del trabajo que ejecutan, el lugar donde viven, sus necesidades y las de las personas que conforman su hogar y comunidad.

**control de los recursos *m***

Poder de decisión sobre la participación y utilización de los bienes, así como de su goce.

**doble o triple jornada *f***

Término con el que definimos que a la jornada laboral de trabajo productivo de las mujeres se añade la jornada de trabajo reproductivo o doméstico y a veces hasta una jornada de trabajo comunitario, asignadas ambas en función de los estereotipos y roles de género que asignan a las mujeres las tareas de cuidados.

**división sexual del trabajo *f***

División de las tareas y trabajos en la sociedad en función de lo que esta misma sociedad considera femenino y masculino, es decir, adscripción de roles en función de estereotipos de género.

**eficacia *f***

Criterio que tiene relación con los resultados esperados de la acción y con los que finalmente se han alcanzado. Se trata de comprobar si lo que se pretendía se ha cumplido. Desde el enfoque de género, las acciones serían eficaces si consiguen resultados concretos para mejorar las oportunidades de las mujeres y paliar las desigualdades genéricas.

**eficiencia *f***

Criterio que establece la relación entre los resultados obtenidos y su coste. Una acción que pretenda ser eficiente tendría que conseguir los resultados al menor coste posible. Por lo tanto, es necesario contar con una referencia sobre qué puede ser este menor coste. Para ello, suelen compararse con presupuestos de actividades similares o realizar estudios de coste/beneficio.

**espacio privado** *m*

Es el ámbito de las tareas reproductivas, que aseguran que las tareas productivas puedan realizarse y contribuyen igual o más al desarrollo de la vida. Va ligado al cuidado y a los afectos, es el espacio por antonomasia destinado a las mujeres.

**espacio público** *m*

Es aquel donde se desarrollan las actividades productivas (sociales, laborales, políticas) fundamentales para el desarrollo de la vida de una comunidad. Es el lugar privilegiado para la toma de decisiones y según el sistema sexo-género, coloca al hombre como protagonista absoluto de este espacio.

**feminismo** *m*

Movimiento y doctrina social que propugna la igualdad de derechos entre mujeres y hombres.

**intereses estratégicos** *m pl*

Aspectos que colocan a las mujeres en una mejor posición en la sociedad, en términos absolutos y también en relación con el lugar que ocupan los hombres.

**necesidades prácticas** *f pl*

Son las referidas a la mejora de la condición de vida de las mujeres, relacionadas con la supervivencia, como el vestir, la alimentación, el agua o la vivienda. Son cuestiones que además pueden ser dadas, concedidas desde fuera, por otras personas, con o sin esfuerzo por nuestra parte.

**posición de las personas** *f*

Desigual ubicación social, política, económica y cultural de unas personas respecto a otras en un contexto determinado. La posición general de las mujeres se manifiesta como subordinada casi siempre con relación a la de los hombres.

**sistema patriarcal** *m*

Sistema social por el que se establece un orden de dominio de los hombres sobre las mujeres, al colocar al hombre como modelo de lo humano y establecer una división sexual del trabajo.

**sistema sexo-género** *m*

Sistema sobre las diferencias sexuales: ser hembra o ser macho de la especie humana sustenta la desigualdad social entre ambos.

## Bibliografía

### Sobre planificación y formulación de proyectos

ACCI (Agencia Colombiana de Cooperación Internacional); GTZ (Agencia Técnica de Cooperación Alemana) (2000). *Igualdad de género en la cooperación para el desarrollo. Recomendaciones de los donantes para los proyectos*. Santafé de Bogotá: ACCI Proequidad / GTZ.

Camacho, Hugo; Cámara, Luis (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. Madrid: CIDEAL.

De la Cruz, Carmen (1998). *Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo*. Vitoria: Instituto Vasco de la Mujer.

Comisión de las Comunidades Europeas (1993). *Gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico*. Bruselas.

Comisión Europea, Europeaid (2001). *Manual de gestión del ciclo del proyecto*. Bruselas: Oficina de Cooperación Europeaid.

Gómez, Manuel; Sainz, Héctor (2003). *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico* (2.ª ed.). Madrid: CIDEAL.

Gómez, Manuel; Cámara, Luis (2003). *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*. Madrid: CIDEAL.

<http://www.cideal.org/descargas/>

González, Lara (2002). *El Enfoque del Marco Lógico (EML) y el Método de Planificación Orientada por Objetivos (ZOPP): Metodología para la gestión de proyectos desde la Cooperación Internacional al Desarrollo*.

López, Ainhoa; Varela, Irantzu (2010). *Manual para construir proyectos transformadores para cooperación al desarrollo*. Vitoria: Gobierno Vasco.

Dávila Díaz, Mónica. *Indicadores de género. Guía práctica*. Sevilla: Instituto Andaluz de la Mujer.

Schonhuth, C. Michael; Kievelitz, Uwe (1994). *Diagnóstico Rural Rápido, Diagnóstico Rural Participativo. Métodos participativos de diagnóstico y planificación en la cooperación al desarrollo. Una introducción comentada*. Eschborn: GTZ.

### Sobre seguimiento y evaluación

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (1997). *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Oficina de Evaluación EVO.

Cohen, Ernesto; Franco, Rolando (1997). *Evaluación de proyectos sociales* (4.ª ed. en español). México: Editorial Siglo Veintiuno.



**European Community Humanitarian Office (ECHO)** (1998). *Manual for the Evaluation of humanitarian aid*. Bruselas: Evaluation Unit ECHO.

**Tamayo, Giulia; Delso, Ana; López, Irene; Navarro, Natalia; Fdez-Layos, Ana Lydia** (2003). *Género en la Cooperación al Desarrollo: una mirada a la desigualdad*. Madrid: ACSUR-Las Segovias.

**González, Lara** (2005). *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo: Una propuesta integradora de agentes, modelos y herramientas*. Vitoria: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

**González, Lara; Murguialday, Clara** (2004). "Evaluar con enfoque de género". *Bakeaz* (núm. 66). Bilbao.

**Agencia Noruega de Desarrollo (NORAD)** (1997). *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*. Madrid: Instituto de Desarrollo y Cooperación (IUDC) / Universidad Complutense de Madrid / CEDEAL.

**Ministerio de Asuntos Exteriores, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (MAE-SECIPI)** (2001). *Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II*. Madrid: Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales.

**Murguialday, Clara; Vásquez, Norma** (2005). *Un paso más: evaluación del impacto de género*. Barcelona: Cooperació.

#### Páginas web y otras direcciones sobre EML

[http://www.mat.gov.ve/rncsade/material\\_apoyo/SyE/80herra/indice.htm](http://www.mat.gov.ve/rncsade/material_apoyo/SyE/80herra/indice.htm)  
*80 herramientas para el desarrollo participativo* de Frans Geilfus

<http://www.cideal.org/descargas/>

**Gómez Galán, M.; Cámara, L.** (2003). *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*. Madrid: CIDEAL.

<http://www.preval.org/php/docbiblio/doc40464b04a25d1.doc>

*El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*

[http://www.femica.org/archivos/manual\\_gestion.PDF](http://www.femica.org/archivos/manual_gestion.PDF)

*Manual de gestión del ciclo de un proyecto*

<http://www.marcologico.com>

*Planificación como Instrumento de Gestión y Dirección de Proyectos*

<http://www.nodo50.org/mujeresred/vocabulario.html>

Ved "Palabras y conceptos clave", *Mujeres en red*

<http://www20.gencat.cat/portal/site/cooperaciocatalana>

Web oficial de la cooperación catalana

<http://www.reflect-action.org/es/node/250>

Metodologías participativas

Algunas páginas de referencia en educación popular:

[www.ceaal.org](http://www.ceaal.org),  
[www.libertas.com.br](http://www.libertas.com.br)  
[www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org)  
[www.equipomaiz.org.sv](http://www.equipomaiz.org.sv)  
[www.alforja.or.cr](http://www.alforja.or.cr)

FEMPRESS. Red de Comunicación Alternativa de la Mujer de América Latina, Chile <http://www.fempres.cl>

MUJERES EN RED.  
<http://www.nodo50.org/mujeresred>

AMECO. Asociación Española de Mujeres Profesionales de los Medios de Comunicación <http://www.nodo50.org/ameco>

CONGDE. Coordinadora de ONGD para el Desarrollo-España, Grupo de Género y Desarrollo <http://www.congde.org>

WIDE. Women in Development Europe. Red compuesta por instituciones y mujeres especialistas en género, mujeres activistas en organizaciones no gubernamentales y en asociaciones que luchan por la defensa de los derechos humanos <http://www.eurosur.org/wide>

**Otras:**

**Celorio, Gema; López de Munain, Alicia** (coords.) (2007). *Diccionario de educación para el desarrollo*. Bilbao: Hegoa

**Colectivo CALA** (2008). *Herramientas de educación para la cooperación: 8 dinámicas para mudar al mundo*. Badajoz: Colectivo CALA.

**Sobre las relaciones norte-sur, teorías de desarrollo y políticas de cooperación**

**Abramovici, P.** (2004). "United States: the new scramble for Africa. Precious resources in need of protection". *Le Monde Diplomatique*. <http://mondediplo.com/2004/07/07usinafrica>

**Acosta, A.** (2008). "El «buen vivir» para la construcción de alternativas". (disponible en <http://www.rebellion.org/noticia.php?id=70419>)

**Adams, P.** (1993). *Deudas odiosas. Un legado de insensatez económica y saqueo ambiental*. Buenos Aires: Planeta.

**Albó, X.** (1986). *Cosmología andina: una aproximación a la religiosidad andina*. Quito: Abya Yala.

**Altbach, P. G.** (1971). "Education and Neocolonialism: A Note - Comparative". *Education Review - JSTOR*. [www.bc.edu/bc\\_org/avp/soe/cihe/pga/index.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/pga/index.html)

**Amin, S.** (1988). *La desconexión, hacia un sistema mundial policéntrico*. Madrid: IEPALA.

**APDHA** (2006). *Derechos humanos en la frontera sur*. [www.aphda.org](http://www.aphda.org)

**Arundahati, R.** (2001). *Power Politics*. Cambridge: South End Press.

**Azzellini, D.** (2005). *El negocio de la guerra*. Bilbao: Txalaparta.

**Balanya, B. et al.; Corporate Europe Observatory** (2002). *Europa SA. La influencia de las transnacionales en la construcción de la Unión Europea*. Barcelona: Icaria.

**Baran, P.** (1957). *La economía política del crecimiento*. México: Fondo de Cultura Económica.

**Barreda, A.** (2004b). *Sentido y origen del ALCA*. GRAIN Redes Amigos de la Tierra Uruguay.

<http://www.grain.org/briefings/?id=188>

**Barreda, A.** (2005a). *Análisis geopolítico del contexto regional. Geopolítica de los recursos naturales y acuerdos comerciales en Sudamérica*. La Paz: Fobomade.

**BID-FOMIN, Bendixen & Associates** (2003). *Receptores de Remesas en Ecuador: Una Investigación del Mercado*.

(Disponible en <http://www.bendixenandassociates.com/studies/IDB> Ecuador report spanish version FINAL 2003.pdf)

**Blázquez, J.; Sebastián, M.** (2003). *El impacto de la crisis argentina en la economía española*. Real Instituto Elcano. <http://www.realinstitutoelcano.org/documentos/93/DT-12-2004-E.pdf>

**Bustelo, P.** (1999). *Teorías contemporáneas del desarrollo económico*. Madrid: Síntesis.

**Carpio, P.** (2008). *El buen vivir, más allá del desarrollo: la nueva perspectiva constitucional*. Alainet (<http://alainet.org/active/24609&lang=es>)

**Carrión, J.; Gavaldà, M.** (2007). *Repsol YPF. Un discurso socialmente irresponsable*. Barcelona: Àgora Nord Sud / Observatorio de la Deuda en la Globalización.

**Castells, M.** (2005). *La era de la información. La sociedad red* (vol. 1). Madrid: Alianza.

**Centre Delàs** (2006). *Organizaciones de defensa: un análisis económico de estructuras no-económicas*.

[www.centredelas.org](http://www.centredelas.org)

**CENSAT, ODG et al.** (2005). *Informe de la "Expedición energética a la Guajira". La deuda ecológica de los proyectos energéticos en la península colombiana*. [http://www.odg.cat/documents/enprofunditat/Transnacionals\\_espanyoles/In](http://www.odg.cat/documents/enprofunditat/Transnacionals_espanyoles/In)

[forme Guajira.pdf](#)

**Clowes, B.** (2004). *Kissinger Report 2004. A retrospective on NSSM-200. Human International*. Disponible en <http://www.scribd.com/doc/12880603/NSSM-200-Kissinger-Report-2004-Population-Control>

**Crespo, C.** (2000). "Continuidad y ruptura: la «Guerra del Agua y los nuevos movimientos sociales en Bolivia»". *Revista OSAL* (núm. 2, págs. 21-28).

**Dale, R.** (1999). "Specifying globalisation effects on national policy: focus on the mechanisms". *Journal of Education Policy* (vol. 1, núm. 14, págs. 1-17).

**DEFRA** (2005). *The Validity of Food Miles as an Indicator of Sustainable Development*. <http://statistics.defra.gov.uk/esg/reports/foodmiles/execsumm.pdf>

**Dowie, M.** (2006). "Los refugiados del conservacionismo". *Revista Biodiversidad, Sustento y Culturas* (núm. 49). [http://www.grain.org/biodiversidad\\_files/biodiv-49-1.pdf](http://www.grain.org/biodiversidad_files/biodiv-49-1.pdf)

**Escobar, A.** (1998). *La invención del Tercer Mundo: construcción y deconstrucción del Desarrollo*. Barcelona: Norma.

**FAO** (2008, febrero). *Perspectivas de Cosechas y Situación Alimentaria* (núm. 2). <http://www.fao.org/docrep/010/ai465s/ai465s00.htm>

**Fernández Durán, R.** (2003). *Capitalismo financiero global y guerra permanente: El dólar, Wall Street y la guerra contra Irak*. Barcelona: Virus Editorial.

**Galeano, E.** (1971). *Las venas abiertas de América Latina*. México: Siglo XXI.

**García, F.; Ortega, M.; Rivera-Ferre, M.** (2008). *Precios en aumento. Cuando los árboles no dejan ver el bosque*. Barcelona. [www.attacmadrid.org/d/9/080511133844\\_php/F1.pdf](http://www.attacmadrid.org/d/9/080511133844_php/F1.pdf)

**George, S.** (2007). *El pensamiento secuestrado: Cómo la derecha laica y la religiosa se han apoderado de Estados Unidos*. Barcelona: Icaria.

**Girardi, G.** (s/f). *Deuda histórica de las iglesias*. <http://ospiti.peacelink.it/romero/testi%20giulio/giulio2.htm>.

**González, J.** (1987). "Los frentes culturales. Culturas, mapas, poderes y luchas por las definiciones legítimas de los sentidos sociales de la vida". En: *Estudios sobre las culturas contemporáneas* 1 (3), Universidad de Colima, 5-43.

**Gowa, J.** (1983). *Closing the Gold Window: Domestic Politics and the End of Bretton Woods*. Ithaca: Cornell University Press.

**Gowan, P.** (2000). *La apuesta por la globalización*. Madrid: Akal.

**GRAIN** (2008b). *Normas sanitarias y fitosanitarias: ¿Una estrategia para amañar el mercado de alimentos?* [www.grain.org](http://www.grain.org)

**GRAIN** (2008c). *¿Se adueñan de la tierra! El proceso de acaparamiento agrario por seguridad alimentaria y de negocios en 2008.* [www.grain.org](http://www.grain.org)

**Gramsci, A.** (1975). *El materialismo histórico y la filosofía de Benedetto Croce.* México: Juan Pablos Editor.

**Grupo ETC** (2008). *¿De quién es la naturaleza? El poder corporativo y la frontera final en la mercantilización de la vida.* [www.etcgroup.org](http://www.etcgroup.org)

**Hernández Zubizarreta, J.** (2009). *Las empresas transnacionales frente a los derechos humanos: historia de una asimetría normativa. De las responsabilidad social corporativa a las redes contrahegemónicas transnacionales.* Bilbao: Hegoa-OMAL.

**IAPC (Instituto de Agricultura y Política Comercial)** (2005). *U.S. Food Aid: Time to Get It Right.* <http://www.tradeobservatory.org/library.cfm?refid=73512>

**ICSTD** (2006). *Linking Trade, Climate Change and Energy.* Ginebra: ICSTD. <http://ictsd.net/i/publications/10492/>

**Intermón-Oxfam; MSF** (2007). *Vidas Suspendidas: Novartis y las Patentes de Medicamentos en India.* [http://www.msf.es/images/DossierNovartis\\_tcm3-7089.pdf](http://www.msf.es/images/DossierNovartis_tcm3-7089.pdf)

**IPCC** (2007). *Cambio Climático 2007: Informe de Síntesis del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre Cambio Climático.* Ginebra: IPCC.

**Jacobs, M.** (1997). *La economía verde. Medio ambiente, desarrollo sostenible y la política del futuro.* Barcelona: Icaria.

**Jara, C.** (2008). *Del capitalismo salvaje al "buen vivir".* Alainet. <http://alainet.org/active/24488&lang=es>

**Jawara, F.; Kwa, A.** (2004). *Behind the scenes at the WTO: the real world of international trade negotiations. Lessons of Cancun.* Londres / Nueva York: Zed Books.

**Kapuściński, R.** (2000). *Ébano.* Barcelona: Anagrama.

**Keet, D.** (2006). *Alternativas estratégicas sur-sur al sistema económico y régimen de poder globales.* Ámsterdam: Transnational Institute.

**Kelsey, J.** (2008). *Serving Whose Interests?: The Political Economy of Trade in Services Agreements.* Londres / Nueva York: Routledge / Cavendish.

**Keohane, R.; Nye, J.** (1977). *Power and Interdependence: World Politics*

*in Transition*. Boston: [Little, Brown and Company](#).

**Khor, M.** (2003). *El saqueo del conocimiento*. Barcelona: Icaria / Intermón.

**Klein, N.** (2000). *No logo: el poder de las marcas*. Barcelona: Paidós.

**Klein, N.** (2007). *La doctrina de shock. El auge del capitalismo del desastre*. Barcelona: Paidós.

**Lakoff, G.** (2007). *¡No pienses en un elefante! Lenguaje y debate político*. Madrid: Editorial Complutense.

**Latouche, S.** (1996). *The westernization of the world*. MA: Polity Press Cambridge.

**Llistar, D.** (2001). "Otras deudas españolas no financieras: la deuda histórica". [http://www.odg.cat/documents/enprofunditat/Estat\\_espanyol/15\\_deuda\\_historica.pdf](http://www.odg.cat/documents/enprofunditat/Estat_espanyol/15_deuda_historica.pdf)

**Llistar, D.** (2003). "El Consenso de Washington una década después". En: L. Ramos (coord.). *El fracaso del Consenso de Washington* (págs. 11-19). Barcelona: Icaria.

**Llistar, D.** (2004). "Silencios recientes a violaciones de transnacionales españolas: medios, censura y detergente para lavado de imagen corporativa". *Revista Ecología Política* (núm. 28). Barcelona: Icaria.

También en <http://www.voltairenet.org/article123352.html#article123352>

**Llistar, D.** (2005). "¿Por qué los países del norte generan deuda?" <http://www.cadtm.org/spip.php?article1582>

**Llistar, D.** (2006b). "Impactología: Clasificación de los impactos de las transnacionales en la Periferia" En: VV.AA. *Teoría i Eines per a la Defensa dels Drets Econòmics, Socials i Culturals*. Observatori DESC.

[www.enlazandoalternativas.org/IMG/pdf/EP TAXONOMIA IMPACTOS ETN .pdf](http://www.enlazandoalternativas.org/IMG/pdf/EP_TAXONOMIA_IMPACTOS_ETN.pdf)

**Llistar, D.** (2007f). "¿Por qué al norte le gusta «ayudar»?" *Revista Viento sur* (núm. 90). <http://www.vientosur.info/articulosabiertos/vientosur90-eldesordenglobal-Cooperacionaldesarrollo.pdf>

**Lobera, P.; Llistar, D.; Busqueta, J. M.** (2006). *La deslocalització empresarial* ("Quaderns de Cooperació Internacional de la UDL"). Lérida: Universidad de Lérida.

**Martín-Barbero, J.** (1999). "Globalización comunicacional y descentramiento cultural". En: Bayardo & Lacarrieu (comps.). *La dinámica global / local. Cultura y comunicación: nuevos desafíos* (págs. 27-49). Buenos Aires: Ciccus.

- Martínez-Alier, J.** (2006). *El ecologismo de los pobres*. Barcelona: Icaria.
- Martínez-Alier, J.; Roca, J.** (2000). *Economía ecológica y política ambiental*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Martínez Peinado, J.** (1999). *El capitalismo global*. Barcelona: Icaria.
- Mattelart, A.** (2002). *Historia de la sociedad de la información*. Barcelona: Paidós.
- Max-Neef, M. A.** (1994). *Desarrollo a escala humana*. Barcelona: Icaria.
- Mazoyer, M.; Roudart, L.** (2002). "Mondialisation, crise et conditions de développement durable des agricultures paysannes». En: A. J. Ziegler; J. Berthelot; J. Berlan *et al.* *Via Campesina: une alternative paysanne à la mondialisation néolibérale* (págs. 9-42). Ginebra: Publicetim.
- McBride, S. et al.** (1987). *Un solo mundo, voces múltiples: comunicación e información en nuestro tiempo*. México: Fondo de Cultura Económica. <http://unesdoc.unesco.org/images/0004/000400/040066sb.pdf>
- McNeill, J. R.** (2003). *Algo Nuevo Bajo el Sol. Historia Mediambiental de Mundo en el Siglo XX*. Madrid: Alianza.
- Montagut, X.; Dogliotti, F.** (2006). *Alimentos globalizados*. Barcelona: Icaria.
- Morsolín, C.** (2005). "Voces del sur: Evaluación de la campaña para la anulación de la deuda externa en el Foro Social Mundial 2005". Disponible en <http://www.oei.es/deuda/morlasin.htm>
- Naredo, J.** (2007). *Raíces económicas del deterioro ecológico y social: más allá de los dogmas*. Madrid: Siglo XXI de España.
- ODG (2004a).** *Contra Informe sobre el respeto del Factor Español a los DESC de la Periferia: La Anticooperación española*. Ginebra: PIDESC. <http://www.odg.cat/documents/novetats/anticooperacion.pdf>
- ODG (2004b).** *Informe sobre la deuda externa en el Estado español*. Barcelona: Icaria.
- ODG (2009).** *Introducció de criteris de responsabilitat exterior en la futura Llei de Biodiversitat*. Departamento de Medio Ambiente de la Generalitat de Cataluña (documento mecanografiado).
- Ortega, P.** (2006). *L'Ajut Oficial al Desenvolupament i el comerç d'armes a Espanya*. ("Centre Delàs, Materials de Treball", 28). <http://www.centredelas.org>
- Ortega, M.** (coord.) (2006). *La deuda ecológica española: impactos sociales y ambientales de la economía española en el exterior*. Sevilla: Muñoz Moya Editores Extremeños.
- Ortega, M.** (2007). *¿Debe el Estado ayudar a las transnacionales españolas? Impactos ambientales y sociales del apoyo público a la internaciona-*

*lización*. Sevilla: Muñoz Moya Editores Extremeños.

**Ortega, M.** (2008a). "Dependencia energética y su influencia en la política exterior: el caso del Estado español". En: A. Campos; M. Carrillo (eds.). *El precio oculto de la Tierra. Impactos económicos, sociales y políticos de las industrias extractivas*. Barcelona: Icaria.

**Oxfam Internacional** (2006). *Armas sin fronteras. Por qué el comercio globalizado requiere controles globales*. <http://www.controlarms.org>

**Pereyra, D.** (2007). *Mercenarios, guerreros del imperio*. Barcelona: El Viejo Topo.

**Pizarroso, A.** (2005). *Nuevas Guerras, Vieja Propaganda (de Vietnam a Irak)*. Madrid: Cátedra / Publicaciones de la Universidad de Valencia.

**Prebish, R.** (1962). "El desarrollo económico de América Latina y sus principales problemas". *Boletín Económico de América Latina* (vol. VII, núm. 1) (primera edición de 1949).

**Raich, J.** (2004). *El espejismo humanitario*. Madrid: Debate.

**Ramos, L.** (2006). *Los crímenes de la deuda: deuda ilegítima*. Barcelona: Icaria.

**Ramos, L.** (coord.) (2003). *El fracaso del Consenso de Washington*. Barcelona: Icaria.

**Repsol-YPF** (2004). *Informe Anual 2004*.  
<http://www.repsol.com>

Revista *Ecología Política*.  
[www.ecologiapolitica.info](http://www.ecologiapolitica.info)

**Ribeiro, S.** (2008, 18 de mayo). "El hambre de los agronegocios". *La Jornada*.

**Santos, B. de S.** (2005). *El milenio huérfano. Ensayos para una nueva cultura política*. Madrid: Trotta.

**Santos, B. de S.; Rodríguez-Garavito, C. A.** (2005). *Law and Globalization from Below. Towards a Cosmopolitan Legality*. Cambridge: Cambridge University Press.

**Sauvy, A.** (1954, 14 de agosto). "Trois Mondes, une planète". *L'Observateur*.

**Shapiro, C.; Varian, H.** (1999). *El dominio de la información: Una guía estratégica para la economía de red*. Barcelona: Antoni Bosch.

**Shiva, V.** (2001). *Biopiratería. El saqueo de la naturaleza y el conocimiento*. Barcelona: Icaria.

**Sogge, D.** (1998). *Compasión y cálculo*. Barcelona: Icaria.

**Sogge, D.** (2004). *Dar y tomar*. Barcelona: Icaria.



- Stern, N.** (2006). *Stern Review Report on the Economics of Climate Change*. Londres: HM Treasury.
- Stiglitz, J. E.** (2003). *El malestar en la globalización*. Madrid: Suma de Letras de Santillana.
- Teitelbaum, A.** (2007). *Al margen de la ley. Sociedades transnacionales y derechos humanos*. Bogotá: Gente Nueva.
- Torres, R. M.** (2005). "12 Tesis para el cambio educativo - Justicia Educativa y Justicia Económica". *Fe y Alegria-Entreculturas*. [www.entreculturas.org](http://www.entreculturas.org)
- Toussaint, E.** (2003). *Las transferencias de la Periferia hacia el Centro, del trabajo hacia el capital*. <http://www.cadtm.org/spip.php?article160>
- Toussaint, E.** (2004). *La bolsa o la vida. Las finanzas contra los pueblos*. Buenos Aires: CLACSO.
- Toussaint, E.** (2006). *Banco Mundial. El golpe de estado permanente*. Barcelona: El Viejo Topo.
- Toussaint, E.** (2008). *El Banco del sur y la nueva crisis internacional*. Barcelona: El Viejo Topo.
- Triper, J. M.** (2006, 10 de septiembre). "Inversiones en África contra la inmigración". *El País Negocios*.
- UNCTAD** (2007). *Knowledge, Technological Learning and Innovation for Development*. [www.unctad.org/en/docs/ldc2007\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/ldc2007_en.pdf)
- USAid** (2008, septiembre-octubre). *USAid from the American People Irak* (vol.2 , núm. 1). <http://www.usaid.gov/iraq>
- Vander Stichele, M.** (2005). *Cuestiones críticas en la Industria Financiera: informe sobre el sector financiero*. Ámsterdam: SOMO.
- Vargas, H.; Kruse, T.** (2000). "Las victorias de Abril: una historia que aún no concluye". *Revista OSAL* (núm. 2, págs. 7-14).
- Vargas, M.** (coord.) (2009). *Agrocombustibles. ¿Otro negocio es posible?* Barcelona: Icaria.
- Verger, A.** (2003). *El Sutil Poder de las Transnacionales: lógica, funcionamiento e impacto de las grandes empresas en un mundo globalizado*. Barcelona: Icaria.
- Verger, A.; Llistar, D.** (2005). "La jerarquía global-local en el sistema de estratificación mundial. Nuevas estrategias ante nuevos escenarios". *Revista de Ciencias Sociales Gizarte Zientzien Aldizkaria* (núm. 1, págs. 129-146).
- VSF** (2009). *Los efectos de los tratados de libre comercio sobre el sector agrícola y ganadero en la zona de los Grandes Lagos (RDC y Uganda)*.

Investigación llevada a cabo por M. Ortega, G. Tarafa y los equipos de VSF en Barcelona, la RDC y Uganda.

**VV.AA.; Fundación Böll.** *¿Un mundo patentado? La privatización de la vida y del conocimiento.* El Salvador: Bellas Artes

**Van Gelder, J.; Dros, J.** (2003). *Corporate actors in the South American soy production chain, A research paper prepared for the World Wide Fund for Nature Switzerland.*  
<http://assets.panda.org/downloads/southamericansoybeanactorswwf021126.pdf>

**Wallerstein, I.** (2007). *Análisis de Sistema-Mundo.* Madrid: Siglo XXI.

**Weber, M.** (2002). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo.* Madrid: Alianza.

**Welsh Brown, J.; Chasek, P.; Downie, D.** (2006). *Global Environmental Politics.* Boulder: Westview Press.