

**LA UNIVERSIDAD Y LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA AL
DESARROLLO. REFLEXIÓN TÉCNICA SOBRE EL ESTUDIO Y EVALUACIÓN
DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO OFICINA DE ACCIÓN
SOLIDARIA Y COOPERACIÓN DE LA UAM - SAN SEBASTIÁN DE LOS REYES
(2005-2008). LIMITACIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS.**

Daniele Cibati

Ana Gamba Romero

M^a Ángeles Martínez García

Hugo Paternina Espinoza

ABSTRACT

Este documento consta de tres partes diferenciadas que sirven como herramientas para ejemplificar el trabajo realizado entre la Universidad Autónoma de Madrid y el Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes en materia de análisis, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación al desarrollo.

Inicialmente presentamos una breve reflexión sobre la vinculación entre la Universidad y los Ayuntamientos de cara a la cooperación descentralizada al desarrollo. Esta parte alude a una reflexión general sobre esta relación en la valoración de proyectos de cooperación en el marco académico de la Universidad.

La segunda parte describe la experiencia concreta de colaboración entre la Universidad Autónoma de Madrid y el Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes, haciendo especial énfasis en los aspectos metodológicos, definiendo sus características principales, enfoques, criterios y herramientas de evaluación.

Para finalizar, el documento plantea una serie de recomendaciones en relación con la fase de seguimiento. Tales recomendaciones son fruto de la experiencia en la evaluación de proyectos de cooperación para el Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes, los aportes desde la Delegación de Cooperación y la visión holística de la cooperación en la Universidad.

En todo el trabajo se ha tenido en cuenta la experiencia con la que ya contaba el Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes, así como los mecanismos e instrumentos definidos por la Cooperación Oficial Española.

1. LA UNIVERSIDAD Y LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA AL DESARROLLO: UNA RELACIÓN NECESARIA Y URGENTE

Desde hace un tiempo relativamente importante Comunidades Autónomas y Ayuntamientos en el Estado español vienen jugando un rol decidido y no menos importante en cuanto hace referencia al impulso de acciones que ponen de presente el compromiso de estos espacios institucionales con el apoyo a políticas que promueven la cooperación al desarrollo en distintos países del Sur. Asumir este reto para estos entes territoriales ha implicado un esfuerzo y un aprendizaje, lo que sin duda, se traduce en hechos y realidades concretas. En este contexto, dicho acometimiento por parte de CCAA y Ayuntamientos ha significado un esfuerzo, sin lugar a equívoco, pues el convertirse en actores protagónicos del mundo de la cooperación les ha representado a estos el tener que dotarse de unos organismos administrativos y por demás, propios y apropiados con los cuales poder enfrentar dicho reto. Asimismo han tenido que nutrirse y dar paso a la formación de equipos de profesionales y técnicos, dotados como es de suyo comprender de un conocimiento experto, lo que representa en sí un permanente aprendizaje con el que poder guiar de manera efectiva y eficiente la política de cooperación que desde el espectro de lo político han estado impulsando éstos organismos desde hace más de un década.

Durante un arco temporal que supera una década, el Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes ha venido impulsando una política de cooperación al desarrollo que le ha supuesto dotarse de herramientas administrativas, técnicas y operativas, las cuales se han visto sujetas a modificaciones y cambios de acuerdo a la legislación vigente en esta materia. En este camino se planteó la posibilidad de que el Consistorio y la Universidad podrían constituir un espacio de interacción y de diálogo interinstitucional, teniendo como eje de articulación el tema de la Cooperación Descentralizada al Desarrollo , construcción de herramientas, seguimiento y valoración de proyectos.

En esta convivencia entre el mundo de lo técnico-administrativo que representa el Ayuntamiento de San Sebastián por un lado, y el conocimiento científico que expone la Universidad por el otro, se ha producido una serie de sinergias que bien vale la pena señalar, pues pensamos que constituyen de algún modo la edificación de una *buena práctica* en pro de hacer de la cooperación al desarrollo un área de mejoramiento en diversos procesos. De hecho, expondremos algunas áreas que han sido fundamentales tanto para el Ayuntamiento como para la Universidad en la idea de construir una “**comunidad de aprendizajes compartidos**” en el campo de la cooperación al desarrollo.

En esta relación, es papel de la Universidad proporcionar información, reflexiones y análisis acerca de cómo se concibe la Cooperación al desarrollo en el contexto de la globalización, cómo podría la misma contribuir a disminuir las asimetrías socioeconómicas que se vive entre las sociedades del norte y el sur, qué implicaciones políticas podría tener la cooperación en la superación de los déficit democrático en muchas sociedades del tercer mundo, cómo entender el desarrollo cuando hay quien están hablando de múltiples perspectivas de postdesarrollo o codesarrollo o qué papel, por ejemplo, deben cumplir los Estados y gobiernos del

primer mundo en materia de cooperación, más allá o menos acá de hacer en algunos casos significativos aportes económicos a la misma. Esta transferencia de conocimiento, como podemos observar, viaja en la dirección y el sentido de reflexionar sobre el quehacer de la Cooperación y sobre la necesidad de someter a revisión y análisis dicho proceso, esto desde el marco teórico hasta el operativo.

Consustancial a esta transferencia de conocimiento se ha propiciado un espacio para el ejercicio de la **interdisciplinariedad**, elemento no menos importante, pues la Universidad por ser un centro productor de conocimiento tiene la enorme virtud de involucrar a profesionales de distintas ramas del saber en un ejercicio que, como la cooperación al desarrollo, requiere de una visión holística a la hora de comprender la naturaleza y los marcadores identitarios del fenómeno de la cooperación y también del desarrollo. El hecho de que en un Equipo Investigador Técnico se encuentren diversos profesionales -antropólogos, sociólogos, economistas, ingenieros, planificadores y politólogos, entre otros- no sólo se convierte en una prenda de garantía para el éxito del proceso, sino que da importantes márgenes de confianza para impulsar procesos proactivos que conduzcan a un mejor hacer.

Igualmente, la cercanía Universidad- Ayuntamiento posibilita generar un trabajo en red, lo que supone superar el aislamiento técnico y conceptual a la hora de afrontar la puesta en marcha del proceso de cooperación al desarrollo. **Un trabajo en red** desde la lógica y la narrativa argumental que aquí exponemos implica avanzar en la vertiente en donde todos los actores y sujetos que hacen parte del mundo de la cooperación ganamos y, por tanto, el proceso en general se hace más efectivo y eficiente. Desde esta óptica, gana el Ayuntamiento porque profundiza en certezas y disminuye las debilidades, y también porque vuelve más legítimo y sistemático el proceso; de igual modo ganan las asociaciones y ONGD porque podrían avanzar en la capacidad de aprehender- desaprender-aprehender y a ubicar sus prácticas en criterios menos tecnicistas, muy frecuente esta dimensión en no pocas organizaciones de este tipo, sino en un marco interpretativo más amplio cuando se asume el tema de la cooperación al desarrollo. También ganaría la Universidad porque logra conectar con agentes sociales y además porque los conocimientos que ésta produce podrían validarse socialmente, amén de profundizar en la etnografía de instituciones como un Ayuntamiento o una CCAA, o unas ONGD, organismos sobre las que se suele desconocer aspectos fundamentales de su proceder en su intimidad institucional.

EJEMPLO DE LA EXPERIENCIA DE COLABORACIÓN UAM-SAN SEBASTIÁN DE LOS REYES. FASES DE ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO

Desde el año 2005 el Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes y la Universidad Autónoma de Madrid establecen un acercamiento de tipo orgánico, el cual tenía por fin propiciar que la Universidad, por medio de un Equipo Investigador Técnico (EIT)*, hiciera un acompañamiento al Ayuntamiento en materia de evaluación y seguimiento de los proyectos que el consistorio, a través de la figura de la convocatoria, decidiera financiar lanza una convocatoria de subvención para proyectos de Cooperación al Desarrollo. Así, el proceso de acompañamiento del EIT se inicia con la revisión de las bases de la convocatoria, continúa con la evaluación de los proyectos presentados, se prolonga a lo largo del proceso de seguimiento a los proyectos, y culmina con los informes finales que dicho equipo debe presentar por cada uno de los proyectos presentados.

Inicialmente hay que señalar que es un trabajo consensuado entre la Universidad y la Delegación de Cooperación, para lo cual se definen unos itinerarios y se contemplan unos tiempos. Un diagrama de los procesos reflejaría tres momentos claves:

1. Estudio y análisis de los proyectos.
2. Seguimiento
3. Informe Final

1. Estudio y análisis de proyectos. En primer lugar, se realiza un estudio exhaustivo de los proyectos al amparo de los criterios esbozados en la convocatoria. De cara a sistematizar dicha información se ha diseñado una **Ficha de Identificación de cada proyecto**, la cual nos ofrece un marco de referencia y de información sistematizada, como también indicadores para su posterior evaluación. Dicho documento debe contar con una serie de elementos centrales, los cuales nos deben indicar las etapas que se van a seguir, así como los recursos con los que se cuenta para cada una de ellas, y las actividades que se van a desarrollar. Para poder cumplimentar de manera adecuada dicha ficha, resulta necesario que la ONGD cuente con los conocimientos suficientes sobre el entorno en el que se pretende desarrollar el proyecto, así como de las políticas estratégicas de cooperación que se están desarrollando en la zona.

Para conceder la subvención, se hace necesario evaluar una serie de criterios que debe cumplir la entidad solicitante, por ejemplo: presencia en el municipio de San Sebastián, la experiencia de de la contraparte local en el manejo de proyectos de cooperación al desarrollo, así como ajustarse la propuesta presentada a los criterios y las prioridades geográficas definidas por el ayuntamiento; estar inserta en las prioridades transversales y sectoriales y contener cómo beneficiarias -sujetas de derechos- a las poblaciones previamente definidas. De la misma manera el proyecto debe contemplar fortalezas en su diseño, lo que quiere decir ajustada a los parámetros del Marco Lógico, y, finalmente, debe presentar una propuesta viable y operacionalizable en cuanto a los aspectos financieros.

Siguiendo las bases de la convocatoria, en la actualidad estos ítems señalados equivalen a 100 puntos, distribuidos de la siguiente manera y contenidos del siguiente modo en la **Tabla de Baremación**:

- I. ENTIDAD SOLICITANTE: puntuación máxima 25 puntos
- II. ORGANIZACIÓN CONTRAPARTE LOCAL: puntuación máxima 15 puntos
- III. PRIORIDADES GEOGRÁFICAS: puntuación máxima 10 puntos
- IV. PRIORIDADES TRANSVERSALES, SECTORIALES Y POBLACIÓN DESTINATARIA: puntuación máxima 10 puntos
- V. CALIDAD DEL PROYECTO: puntuación máxima 33 puntos
- VI. ASPECTOS FINANCIEROS: puntuación máxima 7 puntos

Por otro lado, la ONGD y la contraparte local deben presentar una serie de documentación a lo largo del proceso de desarrollo del proyecto. Se diseña entonces una **Tabla de documentación** organizada en tres fases que nos permite controlar este aspecto durante el tiempo que dura el proyecto.

- I. FASE. BAREMACIÓN Y VALORACION DE PROYECTOS
- II. FASE. INGRESO DE SUBVENCIÓN
- III. FASE. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Una vez evaluada la Tabla de Baremación y la documentación, el Equipo Investigador Técnico presenta a la Delegación de Cooperación un **Informe final de la Baremación** con la resolución de favorable o no, según el caso. Este informe describe las debilidades y fortalezas de cada proyecto, además presenta una **Evaluación global** con la siguiente representación gráfica:

- Relación de proyectos presentados
- Puntuación obtenida de los proyectos
- Proyectos aprobados
- Partida presupuestaria por proyecto
- Distribución de proyectos por áreas geográficas
- Distribución de proyectos por el tipo de beneficiarios/as
- Distribución de proyectos por el sector de cooperación
- Partida presupuestaria por sector
- Mapas de ubicación de los proyectos de cada proyecto

2. *Seguimiento*. El seguimiento permite informar sobre cómo se va implementando el proyecto, si se realizan las actividades y si se van cumpliendo los objetivos que se habían planeado. Las ONGD cumplimentan una **ficha de seguimiento** que presenta un análisis de las distintas actividades y de las metodologías utilizadas para el cumplimiento de los objetivos previamente concebidos. Así mismo, analiza

el nivel de ejecución de los gastos, atendiendo a las variables tiempo y actividades. Todo ello, en el marco de los objetivos planteados y resultados esperados en la planificación inicial.

Con esta etapa se pretende conocer el estado de ejecución del proyecto, tomar decisiones sobre la necesidad de introducir modificaciones si se estiman convenientes y a través de la recogida sistematizada de los aspectos esenciales del proyecto, avanzar en la propuesta de construcción de un espacio de aprendizaje, el cual sirva a las ONGD para racionalizar experiencias, con el objeto de mejorar futuras intervenciones posteriores.

Además de un informe sobre el estado del proyecto, se espera del seguimiento indicaciones sobre la necesidad de intervenir modificando, si fuera necesario, su marcha. Teniendo en cuenta que el diseño del informe está inspirado en el Enfoque del Marco Lógico, es conveniente constatar la evolución del proyecto a través de los diferentes elementos que se incluyen en la Matriz de Planificación del Proyecto.

El modelo de seguimiento que presenta las ONGD se centra en cuatro áreas de información:

Datos del proyecto y descripción según la formulación inicial

De contenidos o avances del proyecto

Económica

Valoración y recomendaciones.

3. *Evaluación.* Tanto el seguimiento como la evaluación se abordan desde dos perspectivas diferentes aunque no excluyentes. Por un lado se persigue aprender para corregir errores y profundizar en aciertos; por otro se fiscaliza la actuación de la Contraparte Local para comprobar si hubo una gestión financiera transparente y si se realizaron las actividades a que se comprometió. Aprendizaje y fiscalización aparecen de este modo como dos elementos que persiguen fines distintos pero que siempre están presentes en el proceso de seguimiento y evaluación.

Sin embargo, cada uno de ellos tiene un peso específico distinto según nos encontremos en la actividad de seguimiento o en la de evaluación. Hay que tener claro que en ambas fases el componente "aprendizaje" es prioritario sobre el de "fiscalización"; esta premisa es importante para lograr una cooperación más imaginativa y efectiva en el medio plazo. Pero en el seguimiento la fiscalización puede ser más importante que la evaluación, donde dicho componente es prácticamente marginal y todas las actividades se orientan prácticamente hacia el aprendizaje.

Para la Valoración del Seguimiento y el Informe final, los criterios de evaluación son los mismos: – Eficacia, Pertinencia, Eficiencia, Impacto y Viabilidad- . Así mismo se evalúa la aplicación del Enfoque del Marco lógico en – Aspectos metodológicos-, y la Sensibilización en el municipio, esperando valorar el nivel de participación, solidaridad e impacto de la entidad en la comunidad.

Para cumplimentar el modelo de informe de actividades, ya sea de Seguimiento Parcial o Informe Final, La ONGD a la que se concede la subvención debe tener en cuenta con carácter general dos puntos:

El Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes tiene como única interlocutora a la ONGD española. Esto significa que los informes y cualquier otra comunicación los realiza la ONGD solicitante y no la contraparte local.

La ONGD solicitante de la subvención enviará los informes ajustados al modelo que se anexa a la convocatoria, cumplimentando todas las partes que lo integran de acuerdo a las instrucciones señaladas. Cualquier información adicional como reportajes gráficos, cartas de la contraparte local, etc. que la ONGD española desee enviar, se adjuntará con carácter de anexo.

Para finalizar, sin duda, es importante resaltar los principios de actuación en los que se inscribe el EIT, como parte de la Universidad Autónoma de Madrid, en el proceso de evaluación de proyectos de cooperación al desarrollo:

- *Independencia:* Garantizada por el papel neutro de la Universidad y su carácter académico.
- *Credibilidad:* A través del rigor de los métodos de la recolección de información y su definición explícita en todos los niveles.
- *Utilidad:* Por la participación activa de diferentes miembros de la comunidad educativa, expertas y expertos en cooperación y el establecimiento de canales de retroalimentación de la información.
- *Transparencia:* Por la difusión de las enseñanzas obtenidas y de los procesos seguidos hacia todos los interesados en conocer las investigaciones y las metodologías.
- *Eficacia:* exige la definición clara y precisa de los resultados y de los objetivos específicos, así como las políticas y planteamientos de desarrollo sobre los que se requiere influir acompañados de los tiempos previstos para alcanzarlos.
- *Calidad:* El Equipo plantea investigaciones de calidad con resultados útiles para los diferentes sectores implicados
- *Prevención.* Con este principio se pretende hacer previsiones a corto, medio y largo plazo, y conseguir de este modo adelantarse a posibles fenómenos, procesos y problemáticas y canalizarlos de manera positiva.
- *Dinamización.* Con el objeto de abordar todas las actuaciones se parte de un posicionamiento activo, transformador y creativo que promueva la participación de todos en la construcción de una sociedad basada en la convivencia.
- *Optimización de recursos.* Aprovechar la base de datos ya existente en el Ayuntamiento y el trabajo ya elaborado desde las redes, entidades y demás organizaciones de la localidad

3. LIMITACIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS EN EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO PARA LA CONSULTORÍA Y ASESORÍA DEL AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN DE LOS REYES

En este apartado abordaremos los aspectos a implementar de forma novedosa en el procedimiento de trabajo al que aquí nos estamos refiriendo, y los procesos y dinámicas a reforzar o consolidar y que ya se han puesto en marcha entre las entidades participantes y que ambas hemos venido considerando en el transcurso del trabajo.

Partimos de que el seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación al desarrollo se fundamenta en una apreciación sistemática y objetiva en curso o concluido, de su diseño, puesta en práctica y resultados, así como de su pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y viabilidad para el desarrollo.

El seguimiento y la evaluación deben proporcionar información creíble y útil, la cual permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de la población beneficiaria y de los donantes. La evaluación también se refiere al proceso de determinar el valor o la significación de una actividad, política o programa. Esta labor constituye al mismo tiempo una herramienta de análisis y un proceso de aprendizaje que da inicio desde las fases más tempranas de la evaluación, y que no termina con un informe de resultados final, sino con la realización de un plan de actuación que incorpore las lecciones aprendidas en la gestión y/o planificación de las intervenciones evaluadas.

Sobre esta base, recomendamos que desde una perspectiva crítica, se motive la incorporación de un modelo evaluador que **amplifica el valor de la integralidad** de las actuaciones en los proyectos, y la centralidad de la gente en todos los procesos y fases del proyecto.

En este sentido y siguiendo a Luciano Carrino del Comité científico de la UNESCO,

consideramos necesaria la **creación de equipos de reflexión** que acompañen los procesos de la cooperación al desarrollo, ya que en este momento ya no valen los automatismos. De hecho la Universidad Autónoma de Madrid y el Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes al emprender este trabajo conjunto parten de esta premisa.

La conciencia de la existencia de una **crisis de la cooperación**, dado que no llega a alcanzar los objetivos que se propone, viene demostrando la falta de eficacia de la cooperación al desarrollo y la crisis que estamos atravesando. Por lo tanto, la cooperación necesita demostrar que sí podría ser eficaz para afrontar esos problemas, según Luciano Carrino.

Tras la Declaración de París, se identifica la **fragmentación** como el problema que origina la falta de impacto de la cooperación al desarrollo a pesar de las cantidades de fondos destinados y de los millones de proyectos realizados. Incluso a pesar de la buena calidad que pudieran tener los proyectos, que buena parte de ellos lo tienen, esa fragmentación de la cooperación es la clave del fallo.

Aún no se dispone de las herramientas e instrumentos adecuados para afrontar esa fragmentación, pero sí tenemos la **creatividad operativa municipal** que produce proyectos de buena calidad. En términos globales, sin embargo seguimos teniendo resultados cuestionables en el campo del desarrollo, a pesar del esfuerzo, de la voluntad política y de la inversión porque falla la coherencia de la cooperación.

Ese **modelo crítico**, fruto de un análisis sistematizado de las experiencias concretas en lo local y de la investigación, pretende armarse como estrategia con la que afrontar la fragmentación, la excesiva centralización, la verticalidad en la toma de decisiones frente a los procesos participativos, el sectorialismo, el paternalismo y el burocratismo, tratando de buscar cuadros innovadores para superar esos problemas.

Todo ello se vincula a la necesaria **implementación de estrategias innovadoras y creativas** que ajusten las lógicas homologadas y hegemónicas próximas al Enfoque del Marco Lógico, con perspectivas y modelos innovadores, pero que siguiendo unos criterios anteriores y básicos se vienen reformulando, reinventando y analizando desde los éxitos y fracasos, desde las lecciones aprendidas y desde la sistematización de buenas prácticas en la cooperación al desarrollo. Esto puede llegar a ser, y lo es, un complejo proceso transformador de la cooperación al desarrollo, que siga esa tendencia a adoptar una base y criterios comunes para el sistema de evaluación precisamente a la hora de **homologar la cooperación oficial integrando los últimos avances e innovaciones**.

Específicamente nos referimos al **uso de metodologías rigurosas de evaluación y seguimiento** en torno a principios básicos, clásicos y reconocidos por las agencias de desarrollo: eficacia, eficiencia, pero también de unos criterios críticos de la cooperación al desarrollo que buscan la integralidad de los proyectos y la centralidad de los sujetos siguiendo los últimos avances epistemológicos y metodológicos de incorporación de la población local en las diferentes escalas y fases metodológicas de los proyectos de cooperación al desarrollo.

Desde una perspectiva integral, y como un impulso y un espacio enriquecedor para la difusión y sensibilización de la ciudadanía, a la vez que como una herramienta para la presentación a nuevos actores que se introduzcan en el ámbito de la cooperación municipal, hemos reflexionado en una posible **sistematización del trabajo de cooperación que recoja la trayectoria histórica mantenida por el Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes** en la gestión de convocatorias, concesión de proyectos y las acciones de formación y sensibilización a la ciudadanía en general y a voluntarios y cooperantes.

En este marco comprensivo, nos parece necesario seguir el esfuerzo municipal de **reforzar el proceso de coordinación y colaboración entre los actores involucrados** en el sistema de evaluación, así como seguir con el firme propósito en la mejor del reto comunicador entre todos como aspecto fundamental de este proceso.

La información necesaria para medir la eficacia en cuanto a los resultados procede, en la mayoría de los casos, de los informes de seguimiento y de finalización de la actividad, aunque en ciertas ocasiones hemos venido sugiriendo entre las entidades colaboradoras que sería recomendable realizar una comprobación adicional in situ, sobre todo para medir la eficacia. Es decir, a un nivel técnico, una **evaluación en el terreno de la ejecución del proyecto** sería una estrategia para superar las limitaciones de las fuentes de verificación que se vienen aceptando oficialmente como criterios de verificación. Entendemos que lo anterior, presupuestariamente supone un encarecimiento del proceso de seguimiento y evaluación pero se consideraría como una posible mejora hacia el futuro.

Desde una perspectiva integral contemplamos la importancia y el gran esfuerzo de la Concejalía de cooperación del Ayuntamiento para **afrontar de forma integral la cooperación al desarrollo en y desde el municipio**. Por ello consideramos pertinente que se siga favoreciendo en la financiación de los proyectos de cooperación, la introducción de un campo planificado y diseñado de la **sensibilización** que contempla una partida presupuestaria específica y proporcional a esa acción sobre el proyecto, que genera a su vez transparencia.

En ese sentido, resaltamos el valor que desde el Ayuntamiento le otorgamos al papel de la sensibilización en el municipio, y pensamos que es necesario seguir avanzando en la mejora progresiva de los procedimientos y vías que posibilitan la **transparencia en la gestión de recursos públicos** hasta alcanzar niveles de excelencia.

Apostamos por seguir reforzando la tendencia a mantener una relación próxima y cercana entre el **Ayuntamiento y las ONGD** y priorizar la **confianza en un espacio de aprendizaje y responsabilidad compartida**.

También nos ha parecido sumamente enriquecedor compartir entre la Oficina de Acción solidaria y Cooperación (UAM) y la Delegación de Cooperación municipal, **espacios mutuos de aprendizaje y reflexión** sobre los aspectos actuales del desarrollo, la cooperación y los horizontes que se van perfilando para el diseño de políticas e intervenciones futuras.

Así, el Ayuntamiento, siguiendo las actuales tendencias en cooperación, creemos, que puede cumplir de manera progresiva un rol más activo y de mayor implicación en el desarrollo del actual proceso de la **cooperación descentralizada**, que supera y amplía su posición de donante. Realmente existen posibilidades de constituirse en facilitador en el establecimiento de canales de diálogo e intercambio entre los agentes de la cooperación con la finalidad de **mejorar la coordinación de las acciones**.

Finalmente presentamos otra serie de recomendaciones:

Primar aquellas acciones que promuevan la mejora de la **participación cuantitativa y cualitativa** de la población beneficiaria y la búsqueda de la **colaboración** entre distintas ONGD y entre organizaciones e instituciones locales.

Promover la **participación y el fortalecimiento de organizaciones de base** y la colaboración interinstitucional.

Seguir concediendo la misma importancia a las comprobaciones de resultados y procesos de desarrollo que a los **controles contables**.

Se recomienda **apoyar la calidad de la formulación de los proyectos** como se viene haciendo a través de los mecanismos de seguimiento, cuidando el control de costes de los proyectos.

Coordinar la evaluación y el seguimiento de los distintos donantes cuando financian un mismo proyecto. Desde nuestro punto de vista, un seguimiento y evaluación conjunta cuando distintas agencias, entidades o Ayuntamientos financian un mismo proyecto, puede mejorar la coordinación de la cooperación y la transparencia. En general es relevante apoyar una **colaboración unificada entre los distintos agentes** ya que favorece el fortalecimiento institucional y genera más posibilidades de cara a la participación.

4. BIBLIOGRAFÍA

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

- ALVIRA MARTÍN, F. (1991): *Metodología de la evaluación de programas*. Cuadernos metodológicos nº 2. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid.

- CAD-OCDE (1995), "Proyecto de principios para la evaluación de la ayuda al desarrollo", en CAD-OCDE, Manual de la ayuda al desarrollo. Principios del CAD para una ayuda eficaz, Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, Mundi Prensa, Madrid.
- Chambers, R. (1997), *Whose reality counts? Putting the first last*, Intermediate Technology Publications, Londres.
- Everitt, A., P. Hardiker (1995), *Evaluating for Good Practice*, MacMillan, Londres.
- GUDIÑO, F. (1996): *La evaluación de la cooperación al desarrollo en España: un análisis de metodologías y organización institucional*. Serie de Avances de Investigación nº 1. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
- SECIPI (1998), *Metodología de evaluación de la Cooperación Española*, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (Ministerio de Asuntos Exteriores), Cyan Proyectos y Producciones Editoriales. Madrid.