

LA GESTIÓN Y EL CONTROL DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO

Álvarez Pérez, M., Rodríguez Gutiérrez, M.C.
Universidad de Oviedo

Resumen

En la década de los noventa, las Organizaciones no Gubernamentales de Cooperación para el Desarrollo (ONGD) han experimentado un importante crecimiento en nuestro país. Sus facetas más conocidas son la ayuda humanitaria y de emergencia, así como la realización de proyectos de desarrollo en los países del Tercer Mundo. La gestión y el control de los mismos es fundamental para alcanzar los objetivos o resultados esperados mediante un uso eficaz y eficiente de los recursos empleados. Este trabajo pretende analizar la metodología de gestión de los proyectos realizados por las ONGD en el ámbito de la cooperación al desarrollo, la cual permite dar respuesta a las cada vez mayores exigencias de planificación y mejora de la calidad de la ayuda prestada.

Introducción

El fenómeno de la cooperación al desarrollo, tan de moda en nuestro país en los últimos años, tiene su origen tras la Segunda Guerra Mundial como consecuencia de las demandas del nuevo orden mundial y de las urgentes necesidades de los países del denominado Tercer Mundo. Entre las líneas de cooperación se distinguen tres canales diferentes: a) *multilateral*, ejecutada por los grandes organismos intergubernamentales; b) *bilateral*, sujeta a las relaciones gobierno a gobierno, y c) *no gubernamental*, realizada por las organizaciones nacidas de la sociedad civil, conocidas como Organizaciones no Gubernamentales de Cooperación para el Desarrollo (ONGD).

La concepción actual de las ONGD las identifica como organizaciones de carácter privado y sin ánimo de lucro, cuyos objetivos son, en el ámbito internacional, la ayuda al desarrollo, humanitaria y de emergencia, y en el ámbito local, la asistencia social. En ambos casos, el objeto de su actividad coincide con el de algunos de los programas de los gobiernos, sin que ello suponga la coincidencia con éstos en medios y fines, justificando así la característica de 'no gubernamental'. Las ONGD se definen como "organizaciones de carácter social, independientes y autónomas, jurídicamente fundadas y que actúan sin finalidad de lucro. Su acción se orienta hacia la cooperación al desarrollo y la búsqueda de acuerdos de ayudas entre gobiernos, con el objetivo de provocar la solidaridad y promover el desarrollo en los pueblos y sociedades más desfavorecidas" [Zab94].

Las ONGD canalizan recursos económicos públicos y privados para llevar a cabo proyectos de desarrollo autónomos en los países subdesarrollados, complementando la acción sobre el terreno con actividades de sensibilización y educación para el desarrollo, así como con actividades de 'lobby' o presión política ante los gobiernos y organismos públicos, para que impulsen mayores acciones de cooperación internacional e incrementen los recursos destinados a la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). La realización de estas acciones no debe dejarse a la total espontaneidad de quienes las realizan, sino que es preciso planificarlas y programarlas para alcanzar los objetivos previstos de forma eficaz, eficiente y económica. Este trabajo recoge unas pautas que permiten gestionar y controlar los proyectos desarrollados por las ONGD, prestando una especial atención a los que se realizan en el ámbito de la cooperación para el desarrollo.

Definición y taxonomía de los proyectos de las ONGD

La realización de proyectos constituye una de las principales actividades desarrolladas por las ONGD. Por este motivo, y antes de analizar las fases de planificación y gestión de los mismos, conviene precisar una definición y una clasificación de los proyectos fomentados por estas organizaciones.

Un proyecto es un conjunto de actividades articuladas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado, dentro de los límites de un presupuesto y un periodo dados¹. De esta definición pueden extraerse las siguientes características de los proyectos [And96]:

- Comportan una serie de actividades de duración determinada, lo que diferencia a los proyectos de la prestación de servicios, que supone un proceso continuo.
- Combinan la utilización de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales.
- Tienen que alcanzar productos y resultados, de acuerdo con los objetivos previstos en su diseño y conceptualización.
- Se justifican por la existencia de una situación o problema que se quiere modificar.
- No son actuaciones espontáneas, sino ordenadas y articuladas.

El cuadro 1 muestra una posible clasificación de los proyectos desarrollados por las ONGD. De todos ellos, destacan por su importancia los proyectos sobre el terreno y las actividades de educación para el desarrollo. No obstante, estas organizaciones también llevan a cabo otro tipo de acciones que se engloban en los denominados proyectos de incidencia y de investigación [Tor91; Bas97].

¹ Es preciso diferenciar el proyecto de otros términos (plan, programa, actividad y tarea) que, si bien en el lenguaje corriente se utilizan indistintamente, en la jerga de la planificación tienen alcances muy diferentes, ya que cada uno de ellos indica distintos niveles de concreción [And96].

**CUADRO 1. CLASIFICACIÓN DE PROYECTOS DESARROLLADOS POR LAS ONGD
[MEN98].**

PROYECTOS SOBRE EL TERRENO	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de cooperación para el desarrollo. • Proyectos de ayuda humanitaria y alimentaria. • Acciones de emergencia.
PROYECTOS DE EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Educación formal: asignaturas transversales de cooperación, cursos de doctorado, másters, etc. • Educación informal: seminarios, talleres, debates, etc. • Publicaciones.
PROYECTOS DE INCIDENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Cabildeo (<i>lobby</i>)². • Campañas de denuncia y/o presión política. • Campañas de sensibilización. • Promoción de los derechos humanos. • Desarrollo de organizaciones de base, organizaciones sindicales, líderes y, en general, agentes de cambio. • Fomento de la participación ciudadana y del voluntariado.
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación sobre Modelos de Desarrollo y reflexión sobre las relaciones Norte-Sur. • Traducción o adaptación de tecnologías y áreas de conocimiento para ámbitos sociales, culturales o geográficos distintos de aquéllos donde fueron desarrollados. • Desarrollo de tecnologías o áreas de conocimiento específicos para países, comunidades o colectivos marginados y/o empobrecidos. • Estudio de las consecuencias sociales, medioambientales, culturales y políticas del desarrollo de las nuevas tecnologías o áreas de conocimiento. • Asesoría técnica o científica para el desarrollo de cualquier otro tipo de proyecto.

² El cabildeo consiste en mantener cierta presencia en los Consejos Asesores de Cooperación de los distintos organismos financiadores (Ayuntamientos, Comunidades Autónomas, etc.), con el fin de influir en las decisiones políticas de dichas instituciones. Si no existe un espacio reglado como los Consejos, se considera cabildeo la actuación directa sobre personalidades concretas mediante entrevistas y comunicados. En Asturias, existe el Consejo Sectorial para la Cooperación y la Solidaridad, en el que tienen cabida representantes de las diferentes ONGD del Principado.

Los *proyectos sobre el terreno* son aquéllos que las ONGD realizan directamente en los países del Sur. Éstos pueden ser proyectos de cooperación para el desarrollo, de ayuda humanitaria o de emergencia, según el mayor o menor grado de sostenibilidad a posteriori que exista en las acciones que se llevan a cabo. Los primeros constituyen la filosofía de acción de la mayor parte de las ONGD, si bien algunas de ellas están especializadas en la ayuda humanitaria o de emergencia.

Los PROYECTOS DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO son “un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un periodo determinado, en una región geográfica delimitada y para un grupo definido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución” [Aec00]. De acuerdo con esta definición, los proyectos de desarrollo se caracterizan por ser concretos y estar localizados temporal y geográficamente; es decir, se tiene un conocimiento previo de los destinatarios directos de la acción, las comunidades en las que se desarrolla, así como de todos los actores que intervienen en la concepción, diseño y ejecución de la misma. Por otro lado, cabe destacar que el fin u objeto de los proyectos de cooperación para el desarrollo, no son las realizaciones materiales en sí mismas (instalaciones, infraestructuras, edificaciones, etc.), sino la consecución del objetivo general de paliar una falta de desarrollo, o promover el mismo.

Estos proyectos pueden tener una duración de varios años, teniendo la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en su desarrollo, la participación activa de la población local en el mismo y su viabilidad futura. No obstante, también existen inconvenientes que pueden desembocar en desviaciones en su ejecución con respecto al proyecto original, ya sea por causas externas o por razones de índole local³. La evaluación posterior del proyecto debe permitir detectar dichas causas para poder corregir las desviaciones que sean imputables a la organización [Pui94].

Las ACCIONES DE EMERGENCIA suponen el apoyo a poblaciones que se ven afectadas por desastres o catástrofes, naturales o humanas, que provocan daños, perjuicios económicos, pérdidas de vidas humanas y deterioro de la salud o de los servicios comunitarios básicos, en medida suficiente como para exigir una respuesta excepcional. Las ONGD trabajan igualmente en tareas de prevención de este tipo de situaciones, además de llevar a cabo la identificación, alerta y reacción ante las mismas.

Finalmente, la AYUDA HUMANITARIA Y ALIMENTARIA tiene carácter asistencial. Sin embargo, procura orientarse al desarrollo y al fomento de la utilización de los recursos locales, teniendo en cuenta la población afectada y buscando en todo momento, y en la medida de lo posible, su participación activa. Habitualmente, estas

³ Los factores externos escapan al control de la organización, pudiendo ser de tipo climático, geopolítico, etc. Por el contrario, las razones de índole local pueden ser debidas a cambios en la estructura interna de la organización de base que ejecuta el proyecto, defectos en la identificación y formulación inicial del mismo, al no haberse contemplado exhaustivamente todos los posibles efectos colaterales que se pueden dar, etc.

acciones se acompañan de iniciativas de denuncia y presión política, procurando, además, que no se vean condicionadas por los intereses de los gobiernos.

Los proyectos de emergencia y de ayuda humanitaria se diferencian de los de cooperación al desarrollo por su puntualidad y la necesidad de intervención inmediata, ya que la identificación de los mismos y su forma de actuación debe realizarse en un breve plazo de tiempo. Se trata de proyectos de carácter asistencial cuyo objetivo principal es evitar la pérdida de vidas humanas, en los que participan las ONGD con un elevado grado de especialización y diversas instituciones internacionales, generalmente organismos satélites de Naciones Unidas.

La *educación para el desarrollo* se considera actualmente “como un proceso educativo renovador, que propone acciones para un cambio y que no se limita sólo a un análisis y a una crítica, sino que debe hacer frente al desafío de colaborar en la transformación de los modos dominantes de pensar, sentir y actuar” [Lla00]. Estos proyectos pretenden, por tanto, que tras el proceso de aprendizaje los participantes se cuestionen su actuación o su papel como transformadores de la sociedad. Se caracterizan por su dimensión globalizadora; es decir, por la capacidad de abordar distintos aspectos de la realidad analizando las interrelaciones existentes tanto a nivel mundial como a nivel local. A través de la sensibilización y la educación para el desarrollo, las ONGD tratan de conseguir un cambio en las actitudes y comportamientos de la sociedad, fomentando valores como la justicia y la solidaridad.

Los *proyectos de incidencia* constituyen un conjunto de acciones de información, diálogo, presión y/o denuncia (mediante movilización social, participación en órganos representativos, etc.), destinadas a personas e instituciones públicas, así como a colectivos y entidades privadas con capacidad de decisión en aquello que afecta a las poblaciones del Sur, con la finalidad de influir de forma positiva en las relaciones entre los pueblos y en defensa de los colectivos más vulnerables de todo el mundo⁴. Finalmente, los *proyectos de investigación* se caracterizan por su contenido de transferencia tecnológica o científica, concretándose en publicaciones, cursos de formación, seminarios y talleres, foros de discusión y participación en conferencias internacionales.

Aunque las ONGD pueden llevar a cabo uno o varios tipos de proyectos, los que constituyen su razón de ser son los de cooperación al desarrollo. El ingreso de nuestro país en la Unión Europea y, sobre todo, en el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, han provocado que los aspectos vinculados a la gestión y administración de dichos proyectos cobren una especial importancia. En este sentido, los esfuerzos se han orientado a la dotación de métodos eficaces de gestión, que deben traducirse en una mejora en la calidad de la ayuda, potenciando la coherencia interna de las intervenciones y la eficiencia en la toma de decisiones y asignación de recursos. A continuación se analizan las distintas fases de

⁴ Estos proyectos no deben limitarse únicamente a los países del Norte, siendo necesario que las ONGD del Sur realicen acciones de presión política en su país de origen, así como otras dirigidas a fomentar los movimientos populares de esa zona o los proyectos de promoción de los derechos humanos.

planificación y gestión de los proyectos de cooperación al desarrollo, dedicando el epígrafe posterior a comentar la evaluación de los mismos.

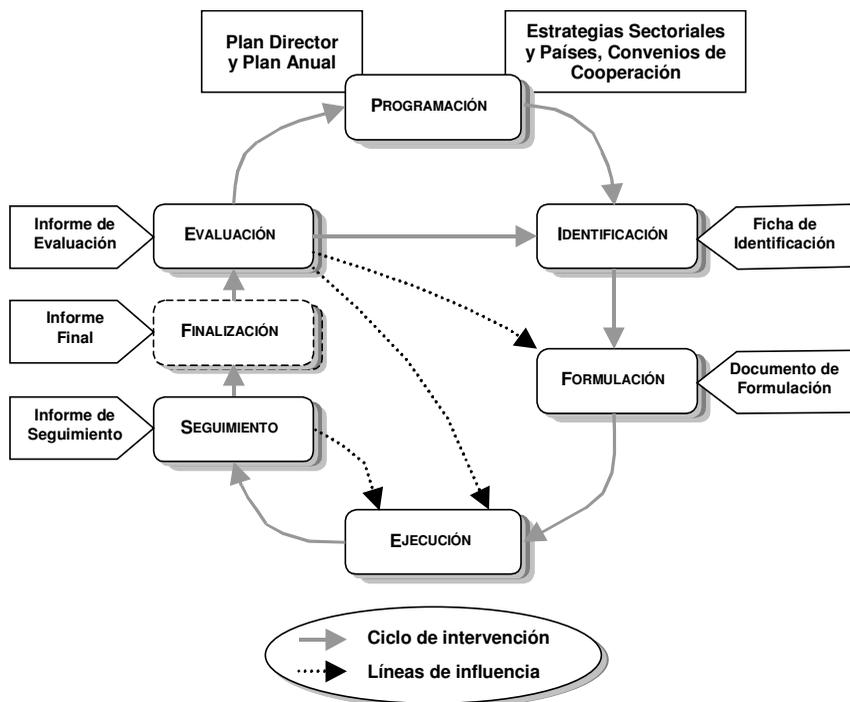
Planificación y gestión de proyectos

La optimización del impacto de los programas y proyectos de ayuda humanitaria y de cooperación al desarrollo en los países del Tercer Mundo, requiere la necesidad de seguir unas pautas que definan con claridad el contenido de los mismos [Pui94]. Esto se consigue a través de un sistema de gestión de proyectos, que es un conjunto de procedimientos explícitos cuya finalidad es mejorar la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos para el logro de objetivos a través de la movilización de los medios adecuados para su obtención. Su concreción se verifica en el denominado ciclo de gestión de los proyectos, que incluye todas las etapas por las que un proyecto debe transitar, las cuales pueden observarse desde dos perspectivas no excluyentes: por un lado, como herramienta de trabajo, que permite conocer, analizar e intervenir; por otro, como instrumento de aprendizaje, para la mejora de futuros proyectos.

De forma esquemática, se identifican las siguientes fases de un proyecto: 1)*planificación*, que se ocupa de la elección de los objetivos del proyecto, la determinación de las restricciones del mismo y la búsqueda de datos; 2)*programación*, que, partiendo de los resultados de la fase anterior, intenta determinar los momentos en que debe realizarse cada una de las actividades, y 3)*control*, fase en la que se realiza un seguimiento de la ejecución del proyecto, que permite detectar desviaciones respecto a lo programado y acometer las medidas correctoras oportunas [Car86].

De manera más detallada, el ciclo de gestión de un proyecto abarca las fases de programación, identificación, formulación, ejecución/seguimiento, finalización y evaluación, tal y como muestra la figura 1.

FIGURA 1. FASES DEL CICLO DE GESTIÓN DEL PROYECTO [AEC00].



- **PROGRAMACIÓN.** Se trata de “organizar los medios disponibles, y los que quedan por buscar, para realizar las acciones identificadas y consideradas viables y realizables” [Bea92]. En la cooperación española consiste en la asignación de recursos a líneas de actuación de acuerdo con las prioridades establecidas en el Plan Director, el Plan Anual, los Documentos de Estrategia por Sectores y el Convenio de Cooperación con el país receptor.
- **IDENTIFICACIÓN.** Supone el reconocimiento de un problema de desarrollo como un área de actuación posible y la elaboración de la idea de la intervención.
- **FORMULACIÓN.** Es la preparación en detalle de los componentes de la acción, así como la realización de análisis de participación, de problemas, de objetivos y de alternativas.
- **EJECUCIÓN.** Es la puesta en marcha de las actividades utilizando los recursos previstos en la fase anterior, con el fin de alcanzar los resultados y el objetivo previsto en la formulación del proyecto.
- **SEGUIMIENTO.** Se lleva a cabo de manera continua durante la ejecución para verificar que la utilización de los recursos y la formalización de las actividades se

realizan de acuerdo con el cronograma previsto, dando lugar a informes periódicos.

- **EVALUACIÓN.** Consiste en la realización de un análisis de los resultados y efectos de la intervención, durante o una vez finalizada la ejecución, con el objeto de aprender de la experiencia.

A cada una de las etapas centrales se dedican los apartados siguientes, en los que se explica el papel que desempeñan en el ciclo de gestión del proyecto, así como los aspectos más esenciales de cada una de ellas.

Identificación del proyecto

La *identificación* es la fase menos formalizada del ciclo de gestión. En ella se concibe y se formula la propuesta inicial del proyecto, cuya finalidad es el reconocimiento de un problema de desarrollo como un área posible de intervención, lo que implica dar respuesta a las preguntas: ¿qué sucede?, ¿a quién le sucede?, ¿por qué sucede? y ¿cómo se va a solucionar? La identificación supone, por tanto, una primera aproximación al conocimiento de un proyecto, cuya valoración inicial debe realizarse en relación con la política de desarrollo y las prioridades del país anfitrión, las líneas directrices generales del donante para la ayuda al desarrollo, y las actividades de desarrollo en curso relacionadas con el proyecto en el mencionado país anfitrión.

El objetivo de la identificación es la recogida de la información necesaria para abordar las primeras decisiones en función de su adecuación a los criterios, prioridades y posibilidades de la organización. Esta información debe referirse, cuando menos, a las características de la población beneficiaria de la posible acción, los problemas que afectan a los beneficiarios y sus posibles soluciones, la finalidad esperada de la intervención propuesta, la previsión financiera y la identificación de las instituciones participantes en el proyecto. En relación con la población beneficiaria, su selección en los proyectos de cooperación debe realizarse siguiendo unos criterios comunes [Pui94]:

- El nivel socio-económico de las unidades familiares, por el cual se privilegia a las personas con menores recursos.
- El grado de organización, ya que de él depende la ejecución de las acciones hacia una propuesta colectiva que, a largo plazo, significa el fortalecimiento de la sociedad civil regional.
- En otros casos, se pretende apoyar a poblaciones en la maximización de los escasos recursos con los que cuenta o en su apertura a la innovación tecnológica.

La labor de identificación realizada por las ONGD presenta unas características especiales como consecuencia, principalmente, de su relación con las contrapartes locales, su orientación básica a los sectores sociales esenciales y su vocación de implicación con la población beneficiaria. La iniciativa del proyecto debe partir de los beneficiarios del mismo para que éste tenga garantías de éxito, ya que así se potencia la participación futura en su desarrollo. En este contexto, AECI [Aec00]

concibe la identificación como “un proceso que, basado en principios de subsidiaridad y mutua colaboración, tiene por objetivo determinar, desde los mismos actores del desarrollo, sus problemas y pretende analizar sus causas, planificando, de forma participativa y con implicación de los actores, una intervención orientada a cambios cualitativos en una zona y con una población determinada, teniendo en cuenta sus dimensiones culturales y sus posibilidades de acción. [...] se llegaría así a un diagnóstico que proporcione una visión general de la problemática de la zona y del país, así como las potencialidades, dinámicas de desarrollo existentes y estrategias asumidas por la población”.

Una de las técnicas más utilizadas en el análisis de la identificación es el Enfoque del Marco Lógico (EML) que, además, cuenta con un importante grado de consenso a nivel internacional⁵. Se trata de una herramienta analítica para la planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos, que abarca desde la identificación hasta la formulación y cuyo resultado final es una matriz de planificación del proyecto.

La información resultante de la identificación deberá plasmarse en la *Ficha de Identificación*, que constituye la primera elaboración metodológica del esbozo de un proyecto y sirve de referente para abordar la siguiente fase del ciclo: la formulación. Este documento se basa en los siguientes aspectos fundamentales:

- La definición lo más realista y clara posible del objetivo a alcanzar. Para ello, es aconsejable simplificar conceptual y textualmente las metas propuestas por la acción a emprender, ya que, cuanto más sencillo y asumible sea el objetivo propuesto, más factible será su comprensión y su aceptación.
- La delimitación y elección de los beneficiarios, definiendo desde un principio el grupo al que va dirigida la intervención. Igualmente, deben indicarse los criterios de selección de las comunidades receptoras del proyecto.
- La previsión financiera ponderada y realista, mediante la elaboración de un presupuesto, lo que permite tener una idea de la magnitud del proyecto⁶.
- La identificación expresa de las instituciones participantes, procurando reflejar su participación tanto económica, como en el papel que han de desarrollar a lo largo de la ejecución del proyecto.
- Otra información que convenga tener en cuenta, para aclarar o reforzar el contenido de la Ficha de Identificación, puede recogerse como anexos específicos.

⁵ Otras técnicas utilizadas son el *método del árbol de problemas* y el *método de planificación por objetivos (ZOPP)* [Bea92].

⁶ La elaboración del apartado de información económica en la Ficha de Identificación es fundamental ya que condicionará su aprobación y, por tanto, el paso a la fase de Formulación.

Formulación del proyecto

La *formulación* constituye una fase esencial dentro de la gestión de los proyectos, en la que se desarrolla y sistematiza la idea avanzada en la fase de identificación. Incluye las etapas de elaboración formal del documento técnico del proyecto (guía básica para la acción propuesta, con asignación precisa de los recursos y descripción de actividades), su valoración previa y su eventual aprobación. En la cooperación española la formulación se define como la “preparación en detalle de los componentes de la acción según la matriz de planificación del EML y realización de análisis de participación, de problemas, de objetivos, de riesgos y de alternativas” [Sec98]. Por su parte, la Comisión Europea denomina esta etapa ‘Instrucción’, definiéndola como “determinación de todos los aspectos detallados de un proyecto en base a un estudio de factibilidad; examen interno de los servicios del proveedor de fondos sobre la pertinencia del proyecto y su coherencia con las políticas sectoriales” [Com93].

El resultado material de la fase de formulación es el documento inicial del proyecto. Éste debe recoger, además de unas cuestiones esenciales que atañen a la coherencia y calidad del mismo⁷, la viabilidad o sostenibilidad esperada de la intervención, es decir, las previsiones razonables acerca de la posibilidad de permanencia en el tiempo de los beneficios generados por la intervención. Igualmente, es necesario incluir en el documento de proyecto los mecanismos y criterios de seguimiento y evaluación de la actuación.

En relación con las cuestiones esenciales que afectan a la coherencia y calidad del proyecto, el EML propone, en la fase de formulación, la presentación de los resultados de los análisis efectuados en la fase anterior en un formato de matriz (cuadro 2), en el que se describen de forma lógica los aspectos más relevantes del proyecto. La Matriz de Planificación del Proyecto (MPP) constituye el elemento más característico de un documento de proyecto formulado según el EML. Los elementos principales de la intervención deben encontrarse en la MPP y los documentos que la complementan, especialmente el cronograma de actividades, la relación de recursos y el presupuesto.

Un marco lógico bien elaborado permite evidenciar los vínculos lógicos que existen entre las diferentes casillas de la matriz. La ventaja de este método es producir un esquema normalizado de presentación del proyecto, lo que implica una fase de preparación en profundidad del mismo y, por tanto, exige tiempo y recursos.

⁷ Estas cuestiones son: ¿por qué se hace?, ¿qué se espera obtener?, ¿qué es lo que se realizará?, ¿para quién/con quién se hace?, ¿mediante qué procedimientos se ejecutará lo que se hará?, ¿cuándo se hará cada cosa?, ¿dónde se hará?, ¿qué recursos se utilizarán?, ¿cuánto costará?, ¿cómo se tomarán las decisiones?, ¿qué entidades participan y cómo?, ¿quién hará qué?, ¿qué será necesario y no puede ser controlado por el proyecto?, ¿qué riesgos existen?, ¿qué pasará cuando el proyecto acabe?.

CUADRO 2. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO⁸ [NOR97].

1. OBJETIVO GLOBAL	1. INDICADORES	1. FACTORES EXTERNOS
El objetivo global al cual se espera que el proyecto vaya a contribuir significativamente. (Mencione grupos beneficiarios).	Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se ha cumplido el objetivo global. (Habría que especificar medios de verificación).	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones necesarias para sostener los objetivos a largo plazo.
2. OBJETIVO ESPECÍFICO	2. INDICADORES	2. FACTORES EXTERNOS
El efecto que se espera lograr como resultado del proyecto. (Mencione grupos beneficiarios).	Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se ha cumplido el objetivo específico. (Habría que especificar medios de verificación).	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control del proyecto que tienen que prevalecer para lograr el objetivo de desarrollo.
3. RESULTADOS	3. INDICADORES	3. FACTORES EXTERNOS
Los resultados que la gestión del proyecto debería poder garantizar. (Mencione grupos beneficiarios).	Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se producen los resultados. (Habría que especificar medios de verificación).	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control de la gestión del proyecto necesarias para lograr el objetivo inmediato.
4. ACTIVIDADES	5. RECURSOS	4. FACTORES EXTERNOS
Las actividades que el proyecto tiene que emprender a fin de producir resultados.	Bienes y servicios necesarios para llevar a cabo las actividades.	Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del control de la gestión del proyecto necesarias para producir resultados.

⁸ Además de los elementos que contiene el cuadro 2, generalmente se agrega una columna al objetivo global, al objetivo específico y a los resultados, para los indicadores que especifican cómo habría que medir el logro de los objetivos. Esta columna, junto con la de indicadores, permite implementar un sistema de seguimiento y evaluación.

La MPP muestra la relación causal que debe existir entre todos sus elementos. Es decir, los recursos (humanos, materiales y financieros) deben permitir la realización de las actividades; con éstas se alcanzan los resultados, mediante los cuales se obtiene el objetivo específico. Finalmente, este último contribuye a la consecución del objetivo general, siempre que se cumplan las hipótesis o factores externos no controlables desde la intervención (lógica vertical). Los objetivos, resultados y actividades deben ser descritos de forma realista y verificable, a través de sus correspondientes indicadores y fuentes de verificación (lógica horizontal).

De forma complementaria a la MPP, todo documento de proyecto debe incluir una serie de reflexiones acerca de la posibilidad de mantenimiento de los efectos de la intervención una vez haya finalizado la ayuda exterior. Según Sabalza [Sab94], “el cumplimiento de esta condición es lo que revela el verdadero carácter de desarrollo de una proyecto, ya que en caso contrario se estaría ante una acción efímera que pudo lograr difundir algunos efectos beneficiosos durante un tiempo en la región donde se realizó, pero que fue incapaz de sostenerse sin ayuda externa”. El estudio de la viabilidad o sostenibilidad del proyecto constituye, por tanto, uno de los elementos esenciales de análisis en la fase de formulación.

La viabilidad de una intervención depende fundamentalmente de una serie de factores, denominados factores de viabilidad o desarrollo, cuyo estudio permite tener una idea sobre las posibilidades de continuidad del proyecto en el tiempo. Igualmente, su análisis debe atravesar y condicionar toda la formulación, permitiendo modificar elementos de la jerarquía de objetivos, introducir actividades o resultados que refuercen aspectos no suficientemente contemplados, incluir indicadores específicos, identificar nuevas hipótesis o factores externos, o solicitar nuevos estudios técnicos. Estos factores de viabilidad o desarrollo son [Bea92; Pui94; Sab94; Aec00]:

- **POLÍTICAS DE APOYO.** La intervención debe estar integrada dentro del marco político global de desarrollo marcado por el gobierno del país receptor o, en su caso, de las autoridades locales o regionales.
- **ASPECTOS INSTITUCIONALES.** Es preciso estudiar si la institución local responsable y otras instituciones colaboradoras del país receptor tienen la capacidad adecuada para colaborar en el diseño y ejecución del proyecto, a la vez que se considera si están en condiciones de estimular la participación directa de los beneficiarios.
- **ASPECTOS SOCIOCULTURALES.** Su estudio trata de analizar la integración de la intervención dentro de la comunidad y su impacto sobre el acceso al uso de los recursos por los diferentes grupos socioeconómicos, con vistas a asegurar la apropiación del proyecto por sus beneficiarios. Se intenta así garantizar que el modelo de desarrollo sea definido autónomamente y no inducido desde el exterior.
- **ENFOQUE DE GÉNERO.** Debe insistirse en la consideración de las mujeres como beneficiarias de los procesos de cambio social y crecimiento económico a través de la adquisición de poder, el fomento de la igualdad, haciendo más equitativa la división sexual del trabajo, el reparto de beneficios y la participación en los procesos de toma de decisiones.

- **FACTORES TECNOLÓGICOS.** Consiste en el análisis de las tecnologías que resultan más adecuadas a las condiciones existentes, especialmente situándose en el punto de vista de los beneficiarios. En este sentido, “es importante que se incluya la transferencia y el manejo autónomo sostenido de los programas de producción, infraestructuras, maquinaria, etc., y generar mecanismos de gestión, en términos de eficacia productiva y racional de los recursos con los que se dotará el programa de cooperación” [Pui94].
- **FACTORES MEDIOAMBIENTALES.** Se solicita un juicio sobre la explotación, gestión y desarrollo de la dotación de recursos naturales de acuerdo con la capacidad del medioambiente local. La viabilidad desde este punto de vista requiere que todos los participantes comprendan los impactos de las actuaciones emprendidas sobre los factores del medio y actúen en consecuencia. Se habla, en este sentido, de 'desarrollo sostenible'.
- **FACTORES ECONÓMICO-FINANCIEROS.** Se trata de determinar si la intervención genera algún tipo de ingresos capaces de cubrir sus gastos de mantenimiento o, en caso contrario, si alguna entidad se encuentra comprometida para la dotación de esos recursos.

La fase de formulación determina las características del proyecto, que deben plasmarse en el *Documento de Formulación*, cuyos objetivos principales son: 1) recoger y sistematizar toda la información necesaria para verificar la coherencia del proyecto; 2) conseguir un instrumento de apoyo válido para la toma de decisiones; 3) facilitar el futuro seguimiento y evaluación del proyecto, y 4) integrar el proyecto en las grandes líneas de la cooperación española. Además, este documento es el elemento fundamental para la toma de cualquier decisión sobre su financiación⁹.

Ejecución/seguimiento del proyecto

La *ejecución* supone la puesta en marcha de las actividades utilizando los recursos previstos en la etapa anterior, con el fin de alcanzar los resultados y el objetivo específico. La ejecución de un proyecto de cooperación para el desarrollo implica la necesidad de contar con una organización local eficaz que tenga una fuerte implantación en la región, experiencia de trabajo en la zona y aceptación entre la población beneficiaria del mismo. Esta organización o socio local generalmente cuenta con personal profesional especializado en el sector de cooperación que corresponde al proyecto. Su eficacia y coordinación tanto con la población

⁹ Para ello, debe contener la siguiente información, que se considera esencial: datos de presentación del proyecto; duración; financiación total; descripción resumida del proyecto; contexto y análisis de la situación (contexto y antecedentes, beneficiarios y otros actores implicados, principales problemas detectados, análisis de objetivos y alternativas y justificación de la intervención elegida); lógica de intervención (objetivo general, objetivos específicos, resultados y actividades, y su inclusión en la matriz de planificación); programación, presupuesto y plan de ejecución (cronogramas, financiadores, conceptos presupuestarios y mecanismos de ejecución); estudio de viabilidad; procedimientos de transferencia y cierre del proyecto; sinergias favorables en relación con el sistema institucional y socioeconómico español; responsables de la formulación y fecha, y anexos.

beneficiaria como con la institución donante es clave y determinante para el buen desarrollo de la acción en su conjunto.

El *seguimiento* es la fase del ciclo de gestión que acompaña a la ejecución de los proyectos. NORAD [Nor97] lo define de manera sencilla como “la supervisión continua o periódica de la ejecución de un proyecto”. Por su parte, SECIP1 [Sec98] lo considera como una fase del ciclo “que se lleva a cabo de manera continua durante la ejecución para verificar que la utilización de los recursos y la formalización de actividades estén de acuerdo con el cronograma previsto, dando lugar a informes periódicos”. Su finalidad es informar acerca de la situación de los proyectos para conocer en qué medida se están realizando las actividades y, consecuentemente, alcanzando los resultados y objetivos previstos. Igualmente, el seguimiento debe proporcionar información económica sobre la evolución del gasto. Estas informaciones contribuyen a que los proyectos se puedan desarrollar de acuerdo con las previsiones establecidas en la formulación, permitiendo introducir modificaciones en la misma¹⁰.

Un dispositivo de seguimiento debe tener las siguientes características para que sea efectivo: *liviano*, es decir, no debe exigir mucho tiempo ni dinero; *orientado*, determinando los indicadores más adecuados para expresar las informaciones que se deben conocer y seguir, y *concertado*, esto es, que tiene que realizarse con la participación de todos, lo que constituye una garantía de que se aplicarán bien las recomendaciones del seguimiento [Bea92]. Además, debe combinar elementos cuantitativos y cualitativos, que se complementan mutuamente.

El soporte documental de la fase de seguimiento es el *Informe de Seguimiento* que debe proporcionar información suficiente para: a) conocer el estado de ejecución del proyecto, contando siempre con una información actualizada sobre el mismo; b) tomar decisiones respecto a la necesidad de corregir o reformular el proyecto, según se produzcan desviaciones secundarias o más significativas, y c) aprender de los aspectos que se muestren clave (en un sentido positivo o negativo) durante la ejecución, para su eventual incorporación en otras intervenciones futuras [Aec00].

Finalización del proyecto

La *finalización* permite sistematizar información relevante sobre el desempeño global de una acción de cooperación ya terminada y apuntar algunos elementos de juicio valorativo. Es una etapa que cierra la secuencia del seguimiento y entrega algunos

¹⁰ Las modificaciones en la formulación del proyecto, según se desprende del art. 11 de la Orden de 17 de julio de 1996 [Ord96], pueden ser sustanciales y accidentales. Las primeras son aquellas “que afectan a los objetivos del proyecto, presentan variaciones entre partidas presupuestarias o implican disminución del número de beneficiarios que supere el 10 por 100 del total que figure en el formulario de identificación”. Las segundas son “las relativas a retrasos en el inicio o finalización de los proyectos, la disminución de beneficiarios, variaciones entre partidas presupuestarias igual o inferiores al 10 por 100 de lo aprobado, cambios en la calidad o cantidad prevista de suministros y/o equipos, así como cualquier otro cambio de índole menor o de procedimiento”.

datos procesados que han de resultar útiles para preparar, en su caso, los trabajos de evaluación.

El documento que recoge los trabajos realizados en esta fase es el *Informe Final*, que debe dar cuenta de la finalización del proyecto, incorporando una descripción detallada del nivel de ejecución de las actividades e incluyendo una estimación global del logro de resultados y objetivos, si bien este análisis supondrá una primera aproximación, ya que su estudio en profundidad se abordará en la fase de evaluación. De forma complementaria, deben presentarse valoraciones globales en cuanto a la experiencia acumulada durante la ejecución del proyecto, así como aquellas recomendaciones y sugerencias que se consideren útiles para el conjunto del proceso de gestión. Igualmente, siempre que corresponda, se incluirán como anexos las actas de entrega del proyecto a la entidad responsable del país receptor, informes sectoriales, documentos acreditativos o información complementaria que no se ajuste a los formatos diseñados al efecto.

El ciclo de gestión del proyecto se cierra con la evaluación de resultados y efectos, que debe permitir sacar enseñanzas que retroalimenten la futura toma de decisiones, tanto en la programación global, como en las identificaciones y formulaciones más concretas. Debido a la trascendencia que la actividad evaluadora tiene sobre todas las fases del ciclo del proyecto, se ha optado por dedicar un epígrafe independiente al estudio de la misma.

Evaluación de proyectos

La fase de seguimiento sirve de soporte para la *evaluación*, que supone un proceso más completo de análisis de la acción y sus resultados. En la ayuda al desarrollo, la evaluación se realiza principalmente en tres niveles: estratégico, táctico y operacional. El primero de ellos está relacionado con los objetivos globales a largo plazo, correspondiendo la responsabilidad de su realización a los órganos y autoridades políticas. El nivel táctico debe centrar la atención en conocer si los recursos se están utilizando de manera que produzcan el efecto deseado. Finalmente, el nivel operacional se lleva a cabo en conexión con la ejecución de los programas y proyectos individuales, siendo examinados en relación con los calendarios y presupuesto previstos [Udn97].

En este último caso, la evaluación puede ser entendida como una fase del ciclo de gestión del proyecto y también como una actividad que influye sobre las demás. No se trata de un examen que se realiza en momentos puntuales, sino de un mecanismo que sirve para aprender de los fracasos y éxitos, de los errores y aciertos y, en consecuencia, para mejorar la planificación y la gestión. La información que se produce a lo largo de la vida de la intervención constituye un elemento importante de las evaluaciones, cuya realización será tanto más fácil, menos costosa y más útil cuanto mejor identificada y formulada se encuentre la acción y cuanto más completo sea el sistema de información que se refleja en los informes de seguimiento. Por este motivo, no puede entenderse la evaluación como una función separada de las demás fases del ciclo de gestión del proyecto [Sec98].

La definición asumida comúnmente por las agencias donantes de ayuda es la del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, que afirma que “es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones, tanto de los países de acogida como de los donantes” [Cad95].

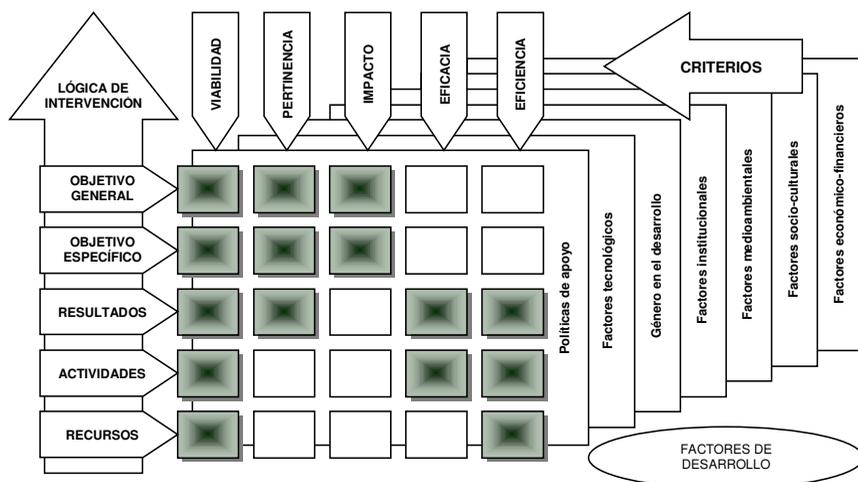
Pueden establecerse diferentes clasificaciones de la evaluación¹¹. No obstante, la evaluación de las intervenciones de cooperación internacional definida por el CAD se califica como: *externa* con relación a la entidad que gestiona directamente la ayuda, *intermedia o ex post* desde un punto de vista temporal, *sumativa* o *formativa* en relación con sus posibilidades de generalización, de acuerdo con el momento en que sea puesta en marcha (generalmente, las conclusiones de una evaluación intermedia se aplican a la propia intervención que se analiza, mientras que en una evaluación ex post sirven para otras acciones similares), y *de producto* según su objeto, incidiendo sobre el análisis de resultados y efectos en relación con las metas establecidas en el documento y sobre la estimación del impacto en el contexto o entorno social.

De acuerdo con Sabalza [Sab94], para que un proyecto de desarrollo sea útil a la comunidad donde se realizó y, por tanto, obtenga el 'aprobado' tras la evaluación, debe cumplir dos condiciones: 1) su impacto sobre la comunidad se traduce en una mejora de las condiciones de vida de la misma, y 2) el proyecto es viable, es decir, se mantiene en el futuro con los recursos que genera. Así quedan establecidos los dos objetos principales de la evaluación: población beneficiaria y viabilidad de los resultados alcanzados. Para emitir un juicio sobre las acciones evaluadas en relación con estos dos aspectos es preciso tener en cuenta un grupo de criterios¹², establecidos en la definición del CAD, que guardan una estrecha relación con la lógica de intervención considerada por el EML y con los factores de desarrollo, es decir, con el contexto en el que se enmarca el proyecto, caracterizado por elementos de tipo político, social, cultural y económico (figura 2).

¹¹ Los tipos de evaluación pueden ser, atendiendo al agente que la realice, externa al organismo de ejecución, interna o mixta. Según el momento en que se lleva a cabo, ésta puede ser previa (ex ante), intermedia o posterior (ex post). Teniendo en cuenta las posibilidades de generalización de sus conclusiones, será formativa (aplicable a la misma intervención que se valora) o sumativa (extensible a otras actuaciones similares). Finalmente, de acuerdo con su objeto, puede hablarse de evaluación de necesidades (características de los problemas de una población), de la formulación (coherencia de las acciones previstas y factibilidad de la intervención), de procesos (puesta en marcha, seguimiento y esfuerzo) o de productos (resultados y efectos).

¹² Estos criterios no son categorías exclusivas o exhaustivas, sino más bien conceptos guía para enfocar las evaluaciones.

FIGURA 2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y FACTORES DE DESARROLLO [Sec98].



La *eficacia* es una medida del alcance del objetivo y los resultados de una actividad en una población beneficiaria y en un periodo temporal determinado, sin considerar los costes en los que se incurre para obtenerlos. La *eficiencia* de una intervención de desarrollo es la medida del logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen; esto es, la búsqueda de una combinación óptima de recursos financieros, materiales, técnicos y humanos para obtener los resultados previstos. La *pertinencia* es la adecuación de los resultados y los objetivos de intervención al contexto en que se realiza. El *impacto*, concepto más amplio que el de eficacia, se refiere a los efectos, positivos o negativos, que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general. Finalmente, la *viabilidad* indica el grado en el que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez que se ha retirado la ayuda externa [Udn97; Sec98].

El análisis de los factores de desarrollo, comentados anteriormente al hacer referencia a los estudios de viabilidad, debe ser considerado a lo largo de todo el ciclo de gestión del proyecto como un elemento clave que influye en el éxito o fracaso de la acción. En la evaluación ex post, el análisis del contexto debe considerar la pertinencia de la intervención con respecto a estos factores en el momento en que fue concebida la acción, los posibles cambios que se hayan producido durante la ejecución del proyecto y el estado en que se encuentren en el momento de realizar la evaluación, con vistas al diseño de otras intervenciones.

Si bien el análisis de todos los factores señalados es importante para determinar la pertinencia del proyecto, únicamente se realizará una breve referencia a los aspectos de carácter económico y financiero, ya que una de las principales dificultades para garantizar la viabilidad de una intervención consiste en la obtención continua de recursos para la operación y el mantenimiento de las estructuras

financiadas con ayuda externa¹³. Para realizar estudios sobre las posibilidades de mantenimiento en el tiempo de los esfuerzos económicos realizados se emplean una serie de herramientas, que pueden dividirse en tres grupos, en función de la mayor o menor facilidad para medir los productos de la intervención en unidades monetarias [Sec98]:

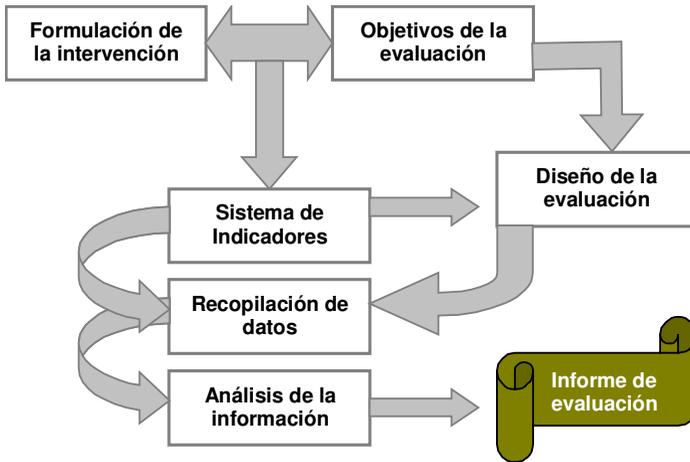
- ANÁLISIS COSTE/BENEFICIO. Permite obtener una serie de criterios que informan sobre la 'rentabilidad' de la acción. Para ello, se expresan los costes y beneficios en unidades monetarias.
- ANÁLISIS COSTE/EFFECTIVIDAD. Permite elegir entre alternativas que podrán cumplir unos mismos objetivos con diferentes costes. Para ello, compara costes expresados en términos monetarios con beneficios expresados en otro tipo de unidades.
- ANÁLISIS COSTE/UTILIDAD. Ayuda a establecer una ordenación en cuanto a la 'bondad' de actuaciones alternativas. En este caso, los beneficios identificados se expresan en una escala de utilidad, mientras que los costes se determinan en unidades monetarias.

La evaluación debe ser realizada con el mayor grado de objetividad posible. Para ello, es preciso realizar una planificación de las distintas tareas que son necesarias para llevar a cabo el ejercicio de valoración. La planificación de la evaluación ha de partir de una formulación clara de los objetivos a alcanzar, y ha de contener información precisa sobre los recursos que van a ser utilizados, las actividades a realizar y los resultados que se prevé obtener para hacer posible la consecución de esos objetivos [Ame96]. El diseño o planificación de la evaluación debe servir para identificar, por un lado, los cambios que se han producido en la situación local y, por otro, la relación de causalidad existente entre la intervención ejecutada y esos cambios. Además, es preciso tener en cuenta que las observaciones finales, conclusiones y resultados derivados del trabajo de evaluación deben ser considerados válidos por todos los implicados en la acción, lo que no significa necesariamente compartir las conclusiones, sino estar de acuerdo con la pertinencia de los datos de base que han sido su origen.

Una vez diseñada la evaluación, es necesario determinar los indicadores más adecuados que permitan valorar los criterios de desarrollo y el papel desempeñado por los factores en la intervención. En cualquier trabajo de evaluación los indicadores operan a modo de conexión entre los objetivos de la intervención y los datos que es preciso recopilar para realizar una valoración de su consecución (figura 3), permitiendo comprobar empíricamente y con cierto grado de objetividad la progresión hacia las metas propuestas.

¹³ Después de la retirada de los donantes, la aportación realizada por éstos debe ser sustituida por las contribuciones de otras fuentes, ya sean internas, vía precios y/o tarifas, o externas, generalmente en forma de aportaciones de las autoridades locales.

FIGURA 3. OBJETIVOS, INDICADORES Y DATOS [SEC98].



Para que la evaluación sea rigurosa es conveniente que los indicadores hayan sido diseñados siguiendo estructuras lógicas asociadas a un proceso normalizado de formulación de proyectos como el EML [Sec98]. Así, deberían especificar el grupo beneficiario, estar cuantificados, establecer calidades, determinar tiempos, definir ubicaciones y relacionarse con resultados factibles en relación con los recursos disponibles. Se utilizarán los indicadores definidos en la fase de formulación, aunque en ocasiones será imprescindible formular otros nuevos, acordes con los objetivos de evaluación, que permitan identificar efectos no previstos u otras características de la intervención que parezcan relevantes.

Conviene destacar que el proceso de evaluación de las acciones de desarrollo pierde gran parte de su sentido si los resultados derivados de la misma no son utilizados para la identificación de nuevos proyectos o la realización de futuras evaluaciones, siendo su principal virtud el carácter de herramienta de aprendizaje, lo que, en definitiva, permite ampliar los conceptos y los caminos de la cooperación al desarrollo.

Conclusiones

En el ámbito de la cooperación al desarrollo, cada vez son mayores las exigencias de planificación y mejora de la calidad de la ayuda que se presta a los países del Tercer Mundo. Por este motivo, se hace necesaria la adopción de una metodología de gestión de los proyectos que proporcione las herramientas adecuadas para alcanzar los resultados previstos mediante un empleo eficaz, eficiente y económico de los recursos, y llevar a cabo una gestión integral del ciclo de vida de cualquier intervención de cooperación para el desarrollo.

La metodología analizada está basada en el Enfoque del Marco Lógico y pretende cubrir desde la identificación al diseño, ejecución y seguimiento del proyecto, completándose el ciclo con la evaluación del mismo. Destacan por su especial trascendencia las fases de formulación, seguimiento y evaluación. La primera determina las características del proyecto, debiendo contener cuestiones esenciales que atañen a la coherencia y calidad del mismo, así como a la viabilidad o sostenibilidad esperada de la intervención, los mecanismos y criterios de seguimiento y evaluación de la actuación. Las últimas suponen un proceso completo de análisis de la acción y sus resultados, debiendo permitir la identificación de nuevos proyectos o la realización de futuras evaluaciones. Su principal virtud es el carácter de herramientas de aprendizaje, que retroalimentan la toma de decisiones, tanto en la programación global, como en las identificaciones y formulaciones más concretas, y permiten ampliar los conceptos y los caminos de la cooperación al desarrollo.

Referencias

- [Aec00] AECI, Agencia Española de Cooperación Internacional: "Metodología de gestión de Proyectos de Cooperación Española", Ministerio de Asuntos Exteriores. Madrid 2000.
- [Ame96] Amezcúa C., Jiménez A.: "Evaluación de programas sociales", Díaz de Santos. Madrid 1996.
- [And96] Ander-Egg E., Aguilar M.J.: "Cómo elaborar un proyecto", Lumen/Humanitas. Buenos Aires 1996.
- [Bas97] Baselga P. y otros: "Introducción a la Cooperación para el Desarrollo. Una propuesta curricular para la promoción de la Educación al Desarrollo en la Universidad", Asociación Valenciana de Ingeniería sin Fronteras y Universidad Politécnica de Valencia. Valencia 1997.
- [Bea92] Beaudoux E. y otros: "Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo: de la identificación a la evaluación", IEPALA. Madrid 1992.
- [Cad95] CAD, Comité de Ayuda al Desarrollo: "Principios del CAD para una ayuda eficaz", OCDE y Mundi-Prensa. Madrid 1995.
- [Car86] Carrasco J., Ramos, R.: "Manual de planificación y gestión de proyectos administrativos", Instituto Nacional de Administración Pública. Alcalá de Henares-Madrid 1986.
- [Com93] Comisión de las Comunidades Europeas: "Gestión del ciclo de un proyecto". Bruselas 1993.
- [Lla00] Llaquet P.: "Por qué la educación para el desarrollo", Directorio de ONGD 1999, CONGD-España. Madrid 2000.

- [Men98] Méndez G.: “Análisis organizativo de las ONGD”, Proyecto Fin de Carrera, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales e Informáticos, Universidad de Oviedo. Gijón 1998.
- [Nor97] NORAD, Agencia Noruega para la Cooperación y el Desarrollo: “El Enfoque del Marco Lógico: manual para la planificación de proyectos orientados mediante objetivos”, IUDC-UCM-CEDEAL. Madrid 1997.
- [Ord96] Orden de 17 de julio de 1996 de bases generales del Ministerio de Asuntos Exteriores para la concesión de subvenciones a organismos no gubernamentales de desarrollo (ONGD) e instituciones sin fines de lucro que realicen actividades en el campo de la cooperación internacional para la ejecución de proyectos de Cooperación al Desarrollo (BOE de 18/7/1996).
- [Pui94] Puig C.: “La identificación de los programas de Cooperación al Desarrollo”, Boletín de Estudios Económicos, vol. XLIX, nº 153, págs. 467-480. Bilbao 1994.
- [Sab94] Sabalza M.: “Referencias para la evaluación de proyectos de Cooperación al Desarrollo realizados por Organizaciones No Gubernamentales”, Boletín de Estudios Económicos, vol. XLIX, nº 153, págs. 481-496. Bilbao 1994.
- [Sec98] SECIPI, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica: “Metodología de evaluación de la Cooperación Española”, Informe Ejecutivo, Ministerio de Asuntos Exteriores. Madrid 1998.
- [Tor91] Torras R. y otros: “El trabajo de incidencia de las ONG del Norte”, Memoria de la III Consulta Internacional sobre cooperación externa para centroamérica, Consejo de Instituciones de Desarrollo (COINDE). Guatemala 1991.
- [Udn97] UD-NORAD, Ministerio Noruego de Asuntos Exteriores y Agencia Noruega para la Cooperación y el Desarrollo: “Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo: manual para evaluadores y gestores”, IUDC-UCM-CEDEAL. Madrid 1997.
- [Zab94] Zabala L.: “Las ONGD en España: origen y evolución”, Directorio de ONG para el Desarrollo. Madrid 1994.