



**INFORME FINAL DE EJECUCIÓN DEL  
PLAN ESTRATÉGICO  
2011-2014**

## INTRODUCCIÓN

En 2010, MUSOL realizó su primer ejercicio de planificación estratégica trienal y operativa anual. El proceso de planificación fue sistematizado en un manual de planificación que plasma su carácter participativo e inclusivo, que implica a gran parte de los stakeholders de MUSOL tanto en Europa como en los países en desarrollo donde se opera. Destaca en el sistema de planificación la atención para la alineación de los planes estratégicos con las directrices y el marco estratégico emanado por el patronato de MUSOL así como el esfuerzo para que la planificación sea un ejercicio basado en la realidad y experiencia de la organización. En este sentido, el plan estratégico se compone de planes territoriales y sectoriales.

En el segundo semestre de 2013, se ha considerado necesario realizar la evaluación del plan estratégico, cuyos resultados se han socializado con el personal de MUSOL, su patronato así como con los principales actores que colaboran con MUSOL. La evaluación del Plan ha sido además un momento de reflexión y análisis interno imprescindible para poner las bases de la elaboración de los Planes Estratégicos para el siguiente trienio. Esta fase se determinó ampliar el período de ejecución del plan hasta 2014.

El presente informe presenta los principales resultados de dicha evaluación, incluyendo 2014. Su forma de presentación y se carácter resumido y concreto quieren facilitar su lectura y uso; en todo momento, se ha preferido evitar textos prolijos, facilitando además la comprensión del presente informe por parte del público en general, ya que su publicación en los medios a disposición de MUSOL se considera como un ejercicio adicional de transparencia y rendición de cuentas.

Ya que el Plan Estratégico 2011-2014 se articuló en un Plan General y Planes por país y por sector, en el presente informe se valora resumidamente el cumplimiento de las prioridades sectoriales y geográficas de todos dichos planes. En el caso de los planes por país y por sector, se tomaron en cuenta y se valoran en el presente informe los indicadores previstos.

## EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL 2011-2013

El Plan Estratégico General fijaba las líneas generales de acción tanto desde el punto de vista sectorial como geográfico de la Fundación MUSOL. Visto su nivel macro, no se definieron en su momento indicadores específicos para el seguimiento y control del cumplimiento de las prioridades previstas ya que los indicadores previstos en los planes estratégicos por país y sectoriales sí incluyen indicadores que permiten realizar una valoración global y de conjunto del Plan General. Por ello, en la valoración del cumplimiento del Plan General se incluye un análisis de las prioridades geográficas previstas y efectivamente implementadas así como de las prioridades sectoriales. Más detalles y datos más específicos tanto cuantitativo como cualitativo sobre cada país y sector se encuentran más abajo, en los capítulos dedicados a la valoración de cada Plan por país y sector.

### Áreas Geográficas prioritarias

Para el período 2011-2013 MUSOL planificó trabajar en las siguientes áreas geográficas:

- Zona Andina: Bolivia.
- América Central y Caribe: Guatemala, Rep. Dominicana y Haití.
- África: Angola y Senegal.

Durante el período de ejecución, se optó por modificar algunas de las prioridades geográficas previstas. Debido a la drástica de reducción de fondos sufrida por la cooperación para el desarrollo en España y por la reducción del volumen de fondos captados por MUSOL entre 2011 y 2013, a lo largo de este período de decidió priorizar la inversión en los países donde el recorrido y el historial de trabajo era mayor y aseguraba un mayor impacto y eficiencia en el gasto, fortaleciendo el proceso de concentración de la ayuda ya previsto en el Plan. En este sentido, se optó por no identificar más proyectos y poner en marcha una exit strategy en Angola y República Dominicana, así como se desistió de emprender actividades en Haití.

En el caso de Angola, se decidió cerrar la delegación y finalizar los procesos en marcha sin continuar con nuevas acciones por los altos gastos que implica trabajar en este país y la merma en la eficiencia que eso supone. Además, se han valorado las dificultades en transformar los esfuerzos técnicos y económicos realizados en impactos concretos a beneficio de las instituciones y poblaciones locales. Finalmente, se han considerado las tendencias de los financiadores tradicionales de MUSOL, que no priorizan los proyectos en este país, en particular la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, que financió las operaciones de MUSOL en Angola y está en fase cierre de su Oficina Técnica de Cooperación.

En República Dominicana, se ha tenido en cuenta el nivel de desarrollo económico que caracteriza este país. Conscientes de los graves problemas de desigualdad y de la necesidad de atender poblaciones numerosas excluidas del crecimiento económico del país, hemos considerado que este tipo de acciones salían de nuestras prioridades sectoriales y resultaban ajenas a nuestro recorrido en el país, centrado en el apoyo a la planificación y gestión de entes locales. En el caso de Haití, su inclusión en las prioridades respondía a las necesidades de responder a las secuelas del terremoto de 2010. La concentración de la ayuda y de la cooperación y la alta densidad de ONGs presentes en el país, así como la dificultad en coordinar la cooperación con los actores locales, nos hicieron decidir desistir de los planes de empezar a trabajar en el país.

MUSOL ha concentrado sus esfuerzos en Bolivia, Guatemala y Senegal. Cabe mencionar que, tal y como previsto por el Plan Estratégico, se concluyeron las actividades en Perú, Costa Rica y Guinea Ecuatorial. Esta decisión ha permitido mitigar los efectos de las restricciones presupuestarias en las contrapartes y procesos de desarrollo de mayor recorrido y mejor impacto, asegurando la inversión de volúmenes estables de recursos que han favorecido la consolidación de los logros en distintas zonas específicas de estos países, tal y como se detalla más abajo.

### **Sectores y metodologías prioritarias**

En el período 2011-2014, MUSOL priorizó tres ejes de acción: **Cooperación al Desarrollo, Sensibilización, Educación y Formación para el Desarrollo, Codesarrollo**, desglosados de la siguiente manera:

#### **Cooperación al Desarrollo:**

Apoyo a los entes públicos regionales locales de América Latina y África en la prestación sostenible de servicios básicos de calidad a la población local: en Guatemala y Bolivia, MUSOL entre 2011 y 2013 ha consolidado sus programas de mejora del acceso al agua, fortaleciendo en la práctica totalidad de sus intervenciones las capacidades de gestión de los entes públicos responsables de dichos servicios. En Senegal, las acciones de mejora del acceso tanto al agua como al saneamiento han empezado en 2013, contando con la colaboración de los entes locales así como de las comunidades beneficiarias, ya que ocasionalmente la debilidad de la institucionalidad local no permite asegurar este servicio mediante los entes públicos sino hay que apoyarse a la gestión comunitaria.

Fortalecimiento de los entes públicos locales y regionales de América Latina y África en aspectos de gestión y administración, fomentando transparencia y eficiencia en la actuación de los mismos.

Fortalecimiento de los procesos de planificación del desarrollo local en América Latina y África, institucionalizando espacios de participación popular en los gobiernos locales y regionales y en articulación con los demás actores involucrados: En Guatemala, Angola y Bolivia así como en República Dominicana, se han realizado grandes esfuerzos para mejorar las capacidades municipales. En Guatemala, en los municipios de los alrededores de Quetzaltenango así como en San Marcos, se ha trabajado para mejorar la planificación e implementación de políticas y servicios medioambientales. En República Dominicana se ha fortalecido los procesos de planificación estratégica participativa en municipios de la región de Santiago. En Angola, se ha trabajado para que los espacios de participación ciudadana en Caala y Bailundo (Huambo) fueran aprovechados por la sociedad civil y las comunidades, asimismo se trabajó para que las políticas nacionales de seguridad alimentaria tuvieran su reconocimiento y apoyo a nivel local. En Senegal, se trabajó con los municipios de Yène y Sangalkam, mejorando la transparencia en la gestión local así como la participación política, en particular, de las mujeres.

#### **Sensibilización, Educación y Formación para el Desarrollo:**

Educación para el desarrollo, sensibilización y formación para el público en general y para los entes locales y autonómicos españoles en particular, con el objetivo de mejorar: la calidad de la prestación de servicios básicos a la población, en particular los servicios a los cuales atienden inmigrantes; la calidad de la cooperación descentralizada y la atención de los entes locales para los temas de cooperación,

lucha contra la pobreza y ODM; mediante el fortalecimiento de las capacidades del personal que atiende estos servicios y la articulación de entes locales españoles y homólogos del Sur: en sensibilización, educación y formación para el desarrollo MUSOL ha aumentado su experiencia gracias a la renovada confianza de financiadores como la AECID. Su actuación ha tenido como eje central a los municipios: distintas actuaciones se han enfocado en el fortalecimiento, mediante la sensibilización y capacitación, de los entes locales españoles en temas relacionados con la educación y cooperación para el desarrollo. En otros casos, los municipios han sido los medios necesarios y los colaboradores activos para la sensibilización de la población, fomentando así el rol de articulación y coordinación de la educación para el desarrollo a nivel local, que según MUSOL, corresponde precisamente a los entes públicos territoriales, por su cercanía a la población.

#### **Codesarrollo:**

Fortalecimiento de las organizaciones de inmigrantes en España para favorecer su afirmación como interlocutores transnacionales de los entes locales y autonómicos españoles y de los países en origen. Acompañamiento a los gobiernos locales y regionales de los territorios de origen y de destino para fortalecer las capacidades de su personal para mejorar las actividades que realizan para la gestión de la inmigración en sus territorios: en este sub tema, el impulso en el trienio 2011-2013 ha sido menor, porque la radical modificación de los flujos migratorios ha determinado que la emigración dejara de ser un tema de atención prioritaria por parte de los entes locales de las zonas de origen de los inmigrantes presente en España, en particular de la población boliviana, que ha sido el colectivo de atención prioritaria de MUSOL. Al mismo tiempo, la reducción del número de llegadas ha reducido la atención al tema por parte de los entes locales de las zonas de recepción de los inmigrantes. Por ello, los espacios de trabajo en este ámbito con los entes locales tanto en origen como en destino se han visto radicalmente reducidos, así como los espacios de incidencia por parte de las organizaciones de inmigrantes.

Trabajo en conjunto con las organizaciones de las organizaciones de inmigrantes en España para fomentar su participación en los procesos de desarrollo de sus países de origen: en el trienio 2011-2013 MUSOL ha ampliado la colaboración a nuevas organizaciones de inmigrantes en la Comunidad Valenciana, priorizando la población boliviana. Las dificultades en la captación de fondos en este sector ha reducido el volumen de actividades, siendo la Generalitat Valenciana el único donante que ha mostrado interés por dichas actividades y ha permitido la continuidad de la acción en este ámbito. Durante la redacción del presente informe, estaba pendiente de empezar un proyecto que permitirá apoyar los inmigrantes bolivianos en Valencia como actores del desarrollo de sus comunidades de origen, en contexto de progresivo retorno.

**Consideraciones generales:** en el trienio se ha hecho un gran esfuerzo de especialización y concentración de las actuaciones, ya que se ha evitado implementar acciones fuera de las prioridades previstas. El sistema de Planificación Operativa Anual, estrechamente enlazado a los Planes Estratégicos Trienales, ha favorecido este proceso de alineamiento estratégico de nuestro trabajo.

## **EVALUACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS POR PAÍS.**

### **EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PAÍS 2011-2013: ANGOLA**

Angola ha sido uno de los países en que se decidió poner en marcha una exit strategy para concluir las operaciones en marcha y dar por concluida la experiencia de cooperación para el desarrollo empezada en 2008. El último proyecto terminó en febrero de 2013. El análisis de la implementación de las prioridades y del logro de los indicadores previstos, permitirán entender esta decisión que ha parcialmente modificado las prioridades geográficas generales de MUSOL. Las dificultades derivadas de los altos costes del país, que mermaban la eficiencia de los proyectos, así como la dificultad de traducir en resultados de desarrollo las grandes inversiones realizadas, llevaron a tomar la decisión de concluir las operaciones en el país. Además, la reiterada demora en la puesta en marcha del proceso de descentralización y democratización de las administraciones municipales ha frustrado la previsión de aportar apoyo técnico en esta fase crucial para el país.

#### **Áreas Geográficas prioritarias**

Teniendo en cuenta la experiencia de MUSOL en la provincia de Huambo, se priorizó trabajar en los municipios de la provincia de Huambo en particular en los municipios y comunas de Caála y Bailundo, donde se requería consolidar el trabajo iniciado en 2009.

Además, se priorizó trabajar en los municipios de nivel A, categoría fijada por el Gobierno de Angola para que, de acuerdo con el principio de gradualismo, se organizaran las autarquías (democratización de los municipios) en un grupo de municipios considerados más estructurados.

La continua dilación en la puesta en marcha del proceso de democratización de los municipios mediante el establecimiento de las autarquías (según el modelo portugués de administración local) hizo que perdiera sentido el trabajo con municipios en principio prioritarios (categoría A) para dicho proceso. La actuación de MUSOL en Angola se concentró efectivamente en Huambo, en particular en Caála y Bailundo, en particular mediante el proyecto “Apoyo Institucional para la descentralización en las Comunas de los Municipios de Bailundo y Caála (Huambo, Angola)”. En el caso del proyecto “Apoyo a la implementación de la Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (ENSAN) en Angola”, su alcance ha sido nacional y no se ha concretado en municipios específicos por la naturaleza de la acción.

### **Sectores y metodologías prioritarias**

Por cada una de las tres prioridades sectoriales prevista por el Plan Estratégico País, resumimos a continuación los principales avances y obstáculos encontrados. De su análisis se determinó la decisión de cerrar la presencia en el país, en base a las conclusiones que se citan más abajo:

**FORTALECIMIENTO DE LAS ADMINISTRACIONES LOCALES:** el proyecto “Apoyo Institucional para la descentralización en las Comunas de los Municipios de Bailundo y Caála (Huambo, Angola)” permitió dar continuidad al proceso de apoyo a las instituciones locales y organizaciones de la sociedad civil de estos dos municipios, empezado en 2009, mediante formaciones y otras actividades de capacitación, entre las cuales destaca el intercambio de funcionarios locales de Bailundo y Caála a municipios españoles en 2011. El contacto y el conocimiento de experiencias avanzadas de administración y gestión municipal beneficiaron profesionalmente e institucionalmente a los participantes. Sin embargo, la previsión de poder incidir positivamente en el proceso de democratización y fortalecimiento de las administraciones mediante la creación de las autarquías locales, fue frustrada por los atrasos de las reformas gubernamentales que permitirían avanzar en la mejora de la gestión local, en particular la demora en la organización de elecciones locales.

**FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA DEL DESARROLLO LOCAL:** ante un contexto en que la administración local no cuenta con órganos elegidos democráticamente, MUSOL puso énfasis en el fortalecimiento de los espacios de participación previstos por la normativa local, en particular los Consejos de Consultación y Concertación social (CACS), mediante el proyecto “Apoyo Institucional para la descentralización en las Comunas de los Municipios de Bailundo y Caála (Huambo, Angola)”. Infelizmente, la convocatoria de los CACs y la aplicación de los directrices que salen del Consejo quedan en mano a la voluntad del administrador municipal nombrado por las autoridades provinciales. Las acciones llevadas a cabo permitieron aumentar y mejorar la capacidad de incidencia de los CACs, difundiendo este espacio de participación y capacitando a los actores que de ellos forman parte, todas ellas actividades previas imprescindibles para dichos espacios asuman valor y peso político. La discrecionalidad de las autoridades municipales en la convocatoria de los CACs así como la incertidumbre sobre la continuidad de estos espacios ante la previsión de la realización de las autarquías locales, frustraron la intención de que la incidencia de los CACs tuviera impacto en la gestión del desarrollo local.

**FORTALECIMIENTO DE LOS MECANISMOS INSTITUCIONALES DE MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LEYES Y POLÍTICAS PÚBLICAS, A NIVEL NACIONAL Y PROVINCIAL:** el proyecto “Apoyo a la implementación de la Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (ENSAN) en Angola” es la principal acción implementada en el marco de esta prioridad. El proyecto, formulado durante la aprobación y lanzamiento de la ENSAN, tuvo que modificar sus previsiones debido a los cambios políticos que afectaron profundamente la ENSAN. No fue posible activar un sistema de monitoreo de una estrategia que rápidamente resultó obsoleta y excluida de las prioridades nacionales, y se tuvo que reorientar la acción en la promoción de la temática de la seguridad alimentaria en los planes municipales de desarrollo y en el debate público en general. El proyecto permitió visibilizar dicha temática e introducirla en foros de la sociedad civil para que siguiera objeto de discusión en el debate público. Sin embargo, los cambios políticos modificaron radicalmente el propósito inicial del proyecto, frustrando las previsiones de incidencia y control social, procesos novedosos para el contexto angolés.

### **Indicadores de Seguimiento y Evaluación Previstos.**

Aumenta el número de técnicos y funcionarios de la administración central, provincial, municipal y/o

comunal formados en iniciativas promovidas por MUSOL.

El número de técnicos y funcionarios de la administración central, provincial, municipal y/o comunal formados durante el período 2011-2013 fue de aproximadamente 100 personas. En el trienio anterior al inicio del Plan Estratégico (2008-2010), se capacitaron aproximadamente 150 personas. El número de personas capacitadas disminuyó y no se logró el indicador previsto al haber reducido el volumen de proyecto debido a la Exit Strategy puesta en marcha.

Al menos 10 Técnicos y funcionarios de la administración central, provincial, municipal y/o comunal angoleña conocen la administración local y autonómica española.

Cinco técnicos y funcionarios de Bailundo y Caála participaron en un intercambio formativo en municipalidades valencianas en octubre de 2011. El intercambio se realizó en el marco del proyecto "Apoyo Institucional para la descentralización en las Comunas de los Municipios de Bailundo y Caála (Huambo, Angola)"; debido al cierre de las actividades en el país, no se pudo realizar otras actividades similares y no se logró el indicador.

Los cursos realizados por los proyectos de MUSOL en Angola son reconocidos por el IFAL (instituto de Formación de la Administración Local).

Los trámites para el reconocimiento de los cursos de los proyectos de MUSOL por parte del IFAL resultaron ser complejos y no se logró completar el proceso en el marco del proyecto "Apoyo Institucional para la descentralización en las Comunas de los Municipios de Bailundo y Caála (Huambo, Angola)".

## **EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PAÍS 2011-2013: BOLIVIA**

La implementación del Plan Estratégico 2011-2013 fue exitosa. Se cumplieron los indicadores previstos y las prioridades geográficas y sectoriales fueron respetadas, gracias a los eficaces mecanismos de alineamiento de planes estratégicos y operativos en uso desde 2011. Los procesos de desarrollo fueron consolidados a pesar de la reducción de fondos, consiguiendo mitigar los efectos de los recortes en la población beneficiaria. Se apoyaron además procesos novedosos y de gran interés, como la implantación de la autonomía municipal conforme a la legislación boliviana en descentralización.

### **Áreas Geográficas prioritarias**

1) Cochabamba ciudad (municipio de Cercado) y Tiquipaya, en particular en las zonas rurales y periurbanas con población en situación de más vulnerabilidad.

En esta zona, MUSOL en el período 2011-2013 fortaleció el proceso de mejora de la capacidad productiva de los pequeños agricultores de la Cordillera del Tunari, que se dedican a la agricultura de subsistencia, cultivando papa y criando ganado vacuno. Se ha trabajado con fondos de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y de la Fundación La Caixa, para la mejorar del acceso al agua para fines productivos y para mejorar las técnicas productivas y de comercialización, así como para diversificar los cultivos con un enfoque de seguridad alimentaria. Se construyeron infraestructuras de envergadura (una represa y sistemas de irrigación) y se realizó un amplio programa de capacitación a productores, articulando los esfuerzos con las autoridades locales (en particular con la Alcaldía de Tiquipaya) y con las organizaciones comunitarias.

2) Trópico de Cochabamba (región del Chapare), en particular en los asentamientos rurales y/o de reciente creación como Villa Tunari, Chimore, Puerto Villarroel, Entre Ríos y Shinahota.

En el Trópico de Cochabamba, MUSOL consolidó la colaboración con la Municipalidad de Villa Tunari, que cuenta con un territorio muy extenso y población dispersa en centenares de comunidades. En muchas zonas de difícil acceso las comunidades no cuentan con servicios de agua potable o saneamiento. Además, la Municipalidad de Villa Tunari ha decidido poner en marcha una empresa municipal de agua potable; MUSOL y la contraparte CEDESCO han apoyado este proceso, gracias a la financiación de la Junta Castilla y León así como de la Diputación de Alicante, Valencia y Valladolid. En este sentido, además de apoyar la construcción o rehabilitación de sistemas de agua en decenas de comunidades pobres, MUSOL ha apoyado directamente en la gestión municipal del agua mediante la constitución de dicha empresa. Cabe mencionar que la Municipalidad de Villa Tunari ha aportado importantes cantidades de cofinanciación en todos los proyectos, ya que se trata de un municipio con atractivos turísticos y un nivel de actividad económica que permiten a las autoridades locales disponer de cierto nivel de recursos, que complementan la aportación de la cooperación para el desarrollo.

3) Departamento Chuquisaca, específicamente en las zonas de Sucre y Tarabuco, donde hubo contactos iniciales con las autoridades y organizaciones locales para emprender un proceso de fortalecimiento de

#### la gestión local concertada.

En la zona de Sucre se llevó a cabo un proceso de apoyo al tejido productivo local, a los pequeños empresarios y a la planificación municipal de desarrollo local, gracias al apoyo del Ayuntamiento de Palma. El proceso no tuvo continuidad debido a la reducción de los fondos de cooperación de los donantes tradicionales de MUSOL y a la tendencia de MUSOL a concentrar en las zonas con mayor historial de trabajo.

4) Finalmente, la acción de MUSOL para el trienio 2011-2013 contemplará el ámbito departamental en Cochabamba y nacional, para las actuaciones de apoyo general en sectores como el desarrollo legislativo y normativo del proceso de descentralización y de autonomía a nivel municipal, departamental, regional e indígena-originaria-campesina.

El proceso de implantación de la autonomía municipal, departamental, regional e indígena-originaria-campesina abrió para MUSOL y su principal contraparte en Bolivia, CEDESCO, un importante sector de trabajo. Numerosos municipios requieren apoyo para la puesta en marcha del proceso de descentralización y autonomía y MUSOL consiguió, gracias al apoyo de la Generalitat Catalana, apoyar la autonomía del Municipio de Torotoro (departamento de Potosí). Se trata de un proceso novedoso, que sirvió de ejemplo a otros municipios bolivianos y que se enmarca en nuestra especialización municipalista.

#### **Sectores y metodologías prioritarias**

##### 1) Mejora de la gestión de los gobiernos locales:

El trabajo en este sector prioritario está estrechamente enlazado a los programas de mejora del acceso al agua descritos más abajo, ya que MUSOL por su enfoque municipalista, integra en sus proyectos de agua una componente de fortalecimiento municipal. En Villa Tunari, en particular, MUSOL ha trabajado con la Municipalidad para que la gestión del agua fuera progresivamente asumida por una Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario. Dicha empresa fue creada y equipada gracias al apoyo de los proyectos financiados por la Junta Castilla y León, si bien la idea y la decisión de su creación fue tomada por la Alcaldía y MUSOL apoyó un proceso absolutamente endógeno. Se pretende que la empresa progresivamente asuma o por los menos complemente la gestión de los numerosos sistemas actualmente gestionados por comités comunitarios, debido a la gran extensión territorial del municipio, al difícil acceso de muchas comunidades y a la existencias de un gran número de núcleos poblacionales dispersos (aprox. 500 comunidades).

##### 2) Democratización y participación ciudadana:

En Sucre y en el cercano municipio de Muyupampa, MUSOL y la ONG boliviana GNTP, pusieron en marcha gracias a la financiación del Ayuntamiento de Palma un innovador proyecto de promoción del desarrollo económico local mediante la dinamización del sector micro empresarial y de la colaboración público-privada, mediante al cual se propició la participación de los microempresarios en espacios de incidencia y el diálogo entre el sector productivo y las instituciones locales. Además, en el apoyo a la instauración de la autonomía indígena en Torotoro gracias a la financiación de la Generalitat de Catalunya (descrito más detalladamente en el siguiente punto), se promovió una amplia participación ciudadana y de la sociedad civil organizada en todas las fases de elaboración de los documentos que rigen la autonomía municipal (en particular la Carta orgánica municipal), favoreciendo que ciudadanos y entidades municipales se identifiquen con la identidad y construcción institucional plasmada en dicha Carta.

##### 3) Desarrollo legislativo y normativo en el marco del proceso de descentralización y autonomía:

La implementación de las reformas legislativas que en 2009 y 2010 el Gobierno de Bolivia ha puesto en marcha para promover la descentralización del Estado y la autonomía de las administraciones territoriales, se ha realizado durante el período 2011-2013. Este proceso ha sido una gran oportunidad para contribuir y compartir un proceso de gran calado y enorme complejidad por las características étnico-culturales así como por las diferencias socioeconómicas de las distintas regiones de Bolivia. MUSOL y CEDESCO, gracias a la financiación de la Generalitat Catalana, han apoyado el Municipio de Torotoro a lograr su autonomía municipal, asesorando y colaborando para que todo el proceso respetara la normativa vigente y fuera muy participativo, ya que las organizaciones de la sociedad civil local han intervenido en todas las fases del proceso, apropiándose de forma positiva de la autonomía municipal. Infelizmente, la reducción de los fondos de cooperación ha conllevado una concentración por parte de los donantes de los recursos disponibles en prioridades como el acceso a servicios básicos y el fomento de actividades económicas y productivas, que dificultan la financiación del apoyo a procesos de gran

impacto y de importancia estratégica para el desarrollo, como son los procesos de descentralización y fortalecimiento institucional. En este sentido, nos hemos visto limitados y no pudimos ampliar el apoyo a la autonomía municipal.

#### 4) Agua y saneamiento; agua para uso productivo; otros servicios básicos de competencia local:

Esta prioridad sectorial ha centrado la mayoría de los recursos captados e invertidos en Bolivia, permitiendo grandes avances en el acceso al agua potable así como al agua para usos agrícolas y a la mejora del desarrollo rural, cuya dinamización corresponde a las municipalidades en colaboración otras instituciones gubernamentales. Gracias a la financiación de la Junta Castilla y León, Diputación de Valencia, Diputación de Valladolid y de Alicante, aproximadamente 5 comunidades pobres del municipio de Villa Tunari obtuvieron acceso al agua potable, por un total de más de 5.000 personas. Gracias a la financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y de la Fundación La Caixa, se ha trabajado proyectos de envergadura para el acceso al agua para riego así como en la mejora de la producción agrícola y de los canales locales de comercialización en la Cordillera del Tunari en el municipio de Tiquipaya. El primer proyecto realizado fue financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y fue considerado una buena práctica por la Alcaldía de Tiquipaya, que se activó para obtener financiación al fin de replicar la experiencia en otras comunidades pobres de la Cordillera. A raíz de esta experiencia se decidió trabajar con la Fundación La Caixa para ampliar el programa.

#### 5) participación de los migrantes en los procesos de desarrollo local:

El trabajo con el colectivo inmigrante se describe detalladamente en los apartados dedicados a la estrategia de Codesarrollo.

### **Indicadores de Seguimiento y Evaluación**

I.1: El volumen financiero de los proyectos que permiten una mejora en la prestación de servicios básicos de competencia local en las zonas prioritarias se mantiene al menos igual al 80 % del volumen contratado al 31/12/2010 (total de subvenciones en ejecución al 31/12/2010: aprox. 750.000 €; meta del indicador: 600.000 €).

En el 2013, el volumen financiero de los proyectos de mejora de la prestación de servicios de agua y saneamiento fue de aprox. 600 mil Euros. Se considera por lo tanto que el indicador ha sido cumplido, pese al recorte de las fuentes de financiación tradicionales de nuestras actividades en Bolivia. Este éxito se debe a la calidad de los procesos de trabajo en este sector, que tanto en la Cordillera del Tunari (Tiquipaya) así como en el Chapare (Villa Tunari), cuentan con relaciones sólidas con instituciones, comunidades y organizaciones locales.

I.2: El número de personas que tendrán acceso a agua potable y/o alcantarillado gracias a los proyectos en ejecución en 2011, no es inferior al 80 % del número de personas que obtiene el acceso a dichos servicios gracias a los proyectos en ejecución en 2010 (en el ámbito de los proyectos en ejecución al 31/12/2010, obtendrán acceso a Agua Potable y/o Alcantarillado 5500 personas; la meta del indicador es 4400 personas).

Mediante la concentración geográfica y sectorial de la ayuda, el apoyo de financiadores como la Junta Castilla y León, la Diputación de Valencia y la Diputación de Valladolid se centró en el acceso al agua potable, logrando que gracias a nuestros proyectos en marcha en 2013 se asegurara el acceso a más de 4700 personas (2174 mujeres). Si tenemos en cuenta los proyectos ejecutados en 2011 y 2012, el número de personas que han obtenido el acceso al agua se aproxima a 5500 personas. Gracias a la calidad de los proyectos y al esfuerzo de MUSOL y CEDESCO, se pudo mantener inalterado el Nº de beneficiarios/as pese a la reducción drástica de los volúmenes de ayuda al desarrollo, mitigando los efectos de la crisis de la cooperación en las poblaciones más vulnerables.

I.3: Aumenta el número de municipios destinatarios de acciones de fortalecimiento técnico e institucional (en el ámbito de los proyectos en ejecución al 31/12/2010, se están beneficiando a 5 municipios).

Durante el período 2011-2013 se trabajó con 5 municipios: Villa Tunari, Torotoro, Sucre, Tarabuco y Tiquipaya. Ya que la reducción de fondos dedicados a la cooperación para el desarrollo de los donantes tradicionales de MUSOL fue drástica durante el período del Plan Estratégico, se optó por no aumentar las zonas de intervención sino de concentrar la ayuda en los procesos con mayor historial, pese a que eso significaría no cumplir el presente indicador. De hecho, a final de 2013, se realizó una reducción del número de municipios beneficiarios a tres.

I.4: Aumenta el número de organizaciones de la sociedad civil y de base beneficiarias de acciones de



fortalecimiento técnico e institucional (en el ámbito de los proyectos en ejecución al 31/12/2010, se están beneficiando 11 organizaciones comunitarias).

En el período de referencia se ha trabajado con aproximadamente 21 organizaciones de la sociedad civil y de base. Este dato no contradice el indicador anterior, porque, si bien no se amplió el alcance geográfico del trabajo, se implementaron procesos que implicaron numerosas organizaciones de la sociedad civil: los procesos en Sucre y Muyupampa son un caso ejemplificativo, ya que solamente en estos municipios se trabajó y se beneficiaron a 8 organizaciones. También el proceso de trabajo en la Cordillera del Tunari (Tiquipaya), se trabaja con numerosas organizaciones de base (6).

## EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PAÍS 2011-2013: REPÚBLICA DOMINICANA/HAITÍ.

República Dominicana es uno de los países en que durante el trienio 2011-2013 se ha realizado una exit strategy, ya que se decidió concluir las actividades en este país. Pese a los resultados muy positivos del trabajo realizado en el país, la decisión fue tomada para favorecer la concentración de los fondos disponibles en los procesos de desarrollo que MUSOL promueve desde hace más tiempo en países cuyos indicadores socio-económicos más graves. Si bien MUSOL es consciente de la desigualdad que persiste en República Dominicana, es innegable que el nivel de recursos de las instituciones locales permite promover de forma autónoma los procesos de mejora y fortalecimiento que hemos venido apoyando. Ya que otros actores de la cooperación al desarrollo trabajan en las zonas del país y sectores donde se requiere apoyo externo técnico o económico para mitigar las desigualdades internas ya citadas, se ha optado por concluir las acciones en esta zona. Cabe mencionar que la decisión de dejar de trabajar en República Dominicana fue objeto de una larga reflexión y que no fue una decisión fácil, porque la calidad del trabajo realizado era muy alta, su impacto en el fortalecimiento municipal muy claro y el potencial de aprendizaje era enorme. Sin embargo, la fortaleza de nuestra contraparte, la Federación Dominicana de Municipios asegura la capitalización de los procesos llevados a cabo y su diseminación en otras regiones del país. Teniendo en cuenta este consistente apoyo interno, se optó por concluir las acciones en el país.

En el caso de Haití, no se ha llegado a poner en marcha ningún proyecto en la zona prioritaria (zona fronteriza), fruto de una reflexión basada en la necesidad de concentrar los fondos disponibles en un número menor de países y a raíz de la constatación de que existía una gran concentración de organizaciones e instituciones tanto internacionales como dominicanas y haitianas en la zona considerada como prioritaria (zona fronteriza).

### Áreas Geográficas prioritarias

República Dominicana, la Región Cibao Norte:

Durante el trienio 2011-2013 se finalizó el programa de apoyo a la Asociación de Municipios de la Región Cibao Norte en materia de planificación del desarrollo local, financiado por la Junta de Comunidades de Castilla La Mancha y el Gobierno Balear, que benefició a todos los municipios de la región, descrito más detalladamente en el apartado dedicado a los sectores prioritarios. Además, se trabajó con la Asociación mencionada para crear los Consejos Económicos y Sociales Municipales en los municipios de Cibao Norte, gracias a la financiación del Ayuntamiento de Palma de Mallorca; los 22 municipios de la región se beneficiaron y 3 de ellos (Sabana Iglesia, Moca y Licey al Medio) recibieron apoyo específico para poner en marcha dichos Consejos, previstos por la normativa municipal dominicana. Gracias a la financiación del Ayuntamiento de Valencia, se construyó en el municipio de la Región de Villa González una escuela infantil.

República Dominicana/Haití: Municipios fronterizos (Rep. Dominicana: Regiones de Dajabón, Elías Piña, Independencia, Pedernales. Haití: Región Noreste, Departamento Central, Oeste, Sudeste).

Por los motivos expuestos en la introducción, no se pusieron en marcha actividades en esta zona.

### Sectores y metodologías prioritarias

#### Fortalecimiento Municipal y mejora de la planificación local

La mayoría de las acciones llevadas a cabo en R. Dominicana se concentraron en este sector prioritario, permitiendo un proceso de aprendizaje de gran alcance y potencial multiplicador, reconocido por las evaluaciones externas realizadas. Gracias a la financiación del Junta de Comunidades de Castilla La Mancha y del Gobierno Balear, se llevó a cabo un programa exitoso que llevó, entre otras cosas, a la creación del Observatorio de Desarrollo Municipal, cuyo objetivo es alimentar el proceso de toma de decisiones mediante la recolección y sistematización del información socio-económica de los municipios

de la Región. Las capacidades municipales de planificación fueron además desarrolladas mediante un extenso programa de formación y apoyo técnico, que alcanzó a todos los municipios de la región Cibao Norte. La Federación Dominicana de Municipios consideró como exitosa la experiencia y optó por replicar el proyecto en otras regiones del país. Con el objetivo de aplicar la normativa municipal dominicana y favorecer la participación ciudadana en la gestión local, gracias a la financiación del Ayuntamiento de Palma de Mallorca, se apoyaron a los municipios de la Región Cibao Norte para la puesta en marcha de los Consejos Económicos y Sociales Municipales, acorde con la Ley 176-07 del Distrito Nacional. Todos los municipios de la región fueron capacitados y en tres de ellos se apoyó directamente para instituir los concejos.

Todas las acciones mencionadas fueron implementadas en colaboración con la Federación Dominicana de Municipios y la Asociación de Municipios de la Región Cibao Norte.

### **Apoyo a los municipios para la mejora de la prestación de servicios básicos de competencia local.**

Se intervino en este sector de forma indirecta y directa. Al mejorar la planificación del desarrollo local y la gestión municipal mediante las acciones descritas en el párrafo dedicado a la prioridad sectorial "Fortalecimiento Municipal y mejora de la planificación local", se favorece un impacto positivo en la prestación de los servicios de competencia local. Además, MUSOL gracias a la financiación del Ayuntamiento de Valencia y en colaboración con la Fundación Solidaridad, trabajó con el municipio de Villa González en la mejora del acceso a la educación, mediante la construcción y puesta en marcha de una escuela infantil.

### **Sistematización, gestión del conocimiento y aprendizaje para el desarrollo Sur-Sur.**

Las evaluaciones y sistematizaciones de las acciones de Fortalecimiento Municipal y mejora de la planificación local favorecieron la difusión de dicho proceso, en particular a nivel nacional en República Dominicana. La colaboración con la Federación Dominicana de Municipios favoreció la diseminación de la experiencia en todo el país.

### **Indicadores de Seguimiento y Evaluación**

I.1: Aumenta el número de funcionarios/as, técnicos, políticos/as de la administración pública local destinatarios/as de acciones de capacitación (en el ámbito de los proyectos en ejecución al 31/12/2010, se están formando a 69 personas: 59 técnicos municipales y 10 técnicos de ASOMURECIN).

En las acciones realizadas en el marco de la prioridad "Fortalecimiento Municipal y mejora de la planificación local" se formaron a más de 200 personas en distintas materias relacionadas con la planificación y gestión municipal, cumpliendo el indicador previsto.

I.2: Al menos la mitad de los municipios destinatarios de acciones de fortalecimiento técnico e institucional al 31/10/2010, seguirá recibiendo apoyo por parte de MUSOL (en el ámbito de los proyectos en ejecución al 31/12/2010, se están beneficiando a 22 municipios).

Todos los 22 municipios que se estaban apoyando al 31/12/2010 han continuado recibiendo apoyo en 2011 y 2012 hasta la finalización del último proyecto en la región Cibao Norte en abril de 2012. Debido a la puesta en marcha de la exit strategy ya mencionada, a final de 2013 ya no se está apoyando a ningún municipio en el país.

I.3: Al menos la mitad de los municipios destinatarios de acciones de fortalecimiento cuenta con consejos de participación ciudadana para la planificación municipal (en el ámbito de los proyectos en ejecución al 31/12/2010, la sociedad civil de 3 municipios participará en la planificación municipal).

En Cibao Norte, los 22 municipios de la región han puesto en marcha Oficinas Municipales de Planificación y Programación gracias al apoyo de los programas de la prioridad "Fortalecimiento Municipal y mejora de la planificación local", superando el indicador previsto.

I.4: Se ejecuta al menos 1 proyecto identificado a partir de los procesos de planificación municipal, promovidos por los proyectos de MUSOL en curso al 31/10/2010.

Debido a la conclusión de las actividades en R. Dominicana, no se han apoyado proyectos identificados en los procesos de planificación municipal promovidos.

I.5: Se ejecuta al menos 1 proyecto de cooperación Sur – Sur a partir de la experiencia de República

Dominicana y/o de apoyo a municipios haitianos.

Debido a la conclusión de las actividades en R. Dominicana, no se han realizados proyectos Sur-Sur y/o de apoyo a municipios haitianos.

## **EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PAÍS 2011-2013: GUATEMALA.**

La implementación del Plan Estratégico 2011-2013 en Guatemala ha sido exitosa, cumpliéndose los indicadores previstos así como respetando todas las prioridades fijadas para el trienio. En Guatemala, hemos conseguido además empezar una colaboración fructuosa con un nuevo donante, la Unión Europea, que refuerza nuestro prestigio y reconocimiento internacional. El trabajo en el país, que es uno de los que se ha decidido priorizar, se ha centrado en sectores de alto impacto, priorizando acciones de largo alcance, al fin de mitigar los efectos de la reducción de los fondos de cooperación en las poblaciones, organizaciones e instituciones con quien trabajamos.

### **Áreas Geográficas prioritarias**

Departamentos de San Marcos y Quetzaltenango (Cuenca del Naranjo; cuenca del río Samalá), Sololá (Lago Atitlán) y Totonicapán (cuenca del río Samalá). Ámbito nacional para acciones de asociacionismo municipal, democracia y participación.

Las acciones de fortalecimiento del asociacionismo municipal, en particular el proyecto financiado por la Unión Europea que se ejecuta con la Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas, la Asociación Nacional de Municipalidades de Guatemala y la Fundación DEMUCA cuyo título es "Fortalecimiento de las finanzas municipales como herramienta de desarrollo local" se ejecuta a nivel nacional, tal y como previsto para las acciones de este sector.

En conformidad con las demás prioridades geográficas, las acciones de mejora de la prestación de servicios de competencia local, democracia y participación se ha implementado en municipios de San Marcos (San Antonio Sacatepéquez, Palo Gordo) y Quetzaltenango (Concepción Chiquirichapa, San Francisco La Union, Zunil). Se ha concluido, tal y como previsto, el proceso de trabajo en San Pedro Carcha, en Alta Verapaz.

### **Sectores y metodologías prioritarias**

Mejora de la gestión de los gobiernos locales, con énfasis en el asociacionismo municipal.

Además de los proyectos de mejora de las políticas medioambientales municipales que se describen en el siguiente párrafo, la principal acción de fortalecimiento de la gestión de la administración local es el proyecto "Fortalecimiento de las finanzas municipales como herramienta de desarrollo local", financiado por la Unión Europea y ejecutado en colaboración con la Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas, la Asociación Nacional de Municipalidades de Guatemala y la Fundación DEMUCA. El proyecto pretende realizar un ambicioso proceso de elaboración de herramientas de gestión fiscal, de capacitación y apoyo técnico a nivel nacional, que fortalecerá además el sistema asociativo municipal guatemalteco. La acción empezó en 2013, después de un largo proceso de identificación, y terminará en 2015.

Democracia y participación.

Si bien la participación es una constantes transversal a todos nuestros proyectos, incluyendo los de mejora del servicio de agua ya que las comunidades beneficiarias participan en el diseño y supervisión de las obras así como en la gestión de los sistemas de agua, en el período 2011-2013 se realizaron proyectos específicos que fortalecieron y utilizaron el sistema de Consejos Comunitarios de Desarrollo existente en Guatemala para la elaboración participativas de políticas medioambientales municipales. Dichas políticas permitieron definir las prioridades de la administración local en sectores tan relevante como la gestión de zonas protegidas, el saneamiento y la gestión de residuos, sectores donde se registran grandes problemas que derivan en fenómenos de grave contaminación del medio ambiente. Este proceso se llevó a cabo en los municipios de Zunil y Concepción Chiquirichapa, gracias al apoyo del Ayuntamiento de Tarragona y en colaboración con la ONG guatemalteca Munikat.

Agua y saneamiento y otros servicios básicos de competencia local.

La mayoría de los fondos invertidos en Guatemala han sido utilizados para los proyectos de mejora del acceso al agua potable. En el trienio, financiadores como la Generalitat Valenciana, el Gobierno Balear, el Ayuntamiento de Tarragona así como los Ayuntamientos de Valencia, ha permitido construir numerosos sistemas de agua así como mejorar las capacidades de gestión del servicio por parte de las

municipalidades y de las comunidades. Sólo en 2013 más de 3.000 personas recibieron agua potable o se está trabajando en sus comunidades para ello. Ya que las municipalidades guatemaltecas son responsables también de las infraestructuras escolares, financiadores como la Fundación Bancaja y el Ayuntamiento de Castellón han permitido mejorar escuelas de barrios o comunidades pobres. Los proyectos citados se realizaron en colaboración con las ONGs guatemaltecas Munikat, SER y Plan.

### **Indicadores de Seguimiento y Evaluación**

I.1: El volumen financiero de los proyectos que permiten una mejora en la prestación de servicios básicos de competencia local en las zonas prioritarias se mantiene al menos igual al 50 % del volumen contratado al 31/12/2010 (total de subvenciones en ejecución al 31/12/2010: aprox. 1.584.710,70€; meta del indicador: 750.000 €).

Gracias al proceso de concentración de los recursos realizado en el período 2011-2013, con el cierre de las actividades en algunos países, se ha podido incrementar los fondos ejecutados en Guatemala durante dicho período, superando ampliamente el indicador previsto. Se calcula que el volumen financiero de los proyectos de mejora de la prestación de servicios básicos de competencia local ejecutados durante el período 2011-2013 ha alcanzado los 2 millones de Euros. Cabe mencionar que aproximadamente un millón de euros corresponde a un proyecto de agua, cuya financiación fue obtenida de la Generalitat Valenciana en 2008 y que concluyó en 2012.

I.2: El número de personas que tendrán acceso a agua potable y/o alcantarillado gracias a los proyectos en ejecución en 2013, no es inferior al 25 % del número de personas que obtiene el acceso a dichos servicios gracias a los proyectos en ejecución en 2010 (en el ámbito de los proyectos en ejecución al 31/12/2010, obtendrán acceso a Agua Potable y/o Alcantarillado 10.202 personas; la meta del indicador es 2.500 personas).

Los proyectos en ejecución en 2013, algunos de ellos terminarán en 2014, aseguran el acceso al agua a 3.294 personas. Esta prioridad sectorial ha concentrado gran parte de los recursos invertidos en este país por parte de MUSOL y eso se ha reflejado en el logro de este indicador. El atento uso de los recursos ha permitido mitigar los efectos de los recortes en cooperación en la población destinataria, manteniendo un número de beneficiario muy alto.

I.3: Aumenta el número de municipios destinatarios de acciones de fortalecimiento técnico e institucional (en el ámbito de los proyectos en ejecución al 31/12/2010, se están beneficiando a 6 municipios).

Gracias a la financiación del Ayuntamiento de Tarragona, se apoyaron dos municipios (Zunil y Concepción Chiquirichapa en la elaboración y puesta en marcha de políticas municipales medioambientales. Además, gracias a la financiación de la Unión Europea, se apoyarán de forma directa a 10 municipios guatemaltecos en la mejora de las herramientas de recaudación y gestión fiscal. En total, mediante los proyectos ejecutados entre 2011 y 2013 y en ejecución a final de 2013, se están fortaleciendo 12 municipios, superando ampliamente el indicador previsto.

I.4: Aumenta el número de organizaciones de la sociedad civil y de base beneficiarias de acciones de fortalecimiento técnico e institucional (en el ámbito de los proyectos en ejecución al 31/12/2010, se están beneficiando 36 organizaciones comunitarias).

El número de organizaciones comunitarias que han colaborado en los proyectos de MUSOL ejecutados en el trienio de referencia o en ejecución a final de 2013 son 58, todas ellas se han beneficiado de acciones de fortalecimiento y han mejorado su capacidad de promover los intereses de las comunidades que representan. La gran mayoría de ellas son los Consejos Comunitarios de Desarrollo, organizaciones de base previstas por la normativa de participación ciudadana de Guatemala. Este dato corrobora el gran apoyo social y la fuerte aceptación comunitaria de nuestros proyectos, factores necesarios para que las poblaciones, organizaciones e instituciones locales se apropien de los proyectos y aseguren su continuidad.

### **EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PAÍS 2011-2013: SENEGAL.**

Senegal es el país de África en que MUSOL durante el trienio 2011-2013 ha decidido concentrar su ayuda, proceso paralelo y complementario a la conclusión de las operaciones en Angola. El contexto local y la existencia de administraciones locales dotadas de cierta autonomía y capacidad de gasto, facilita el trabajo de MUSOL, centrado en el fortalecimiento de la institucionalidad local. Además, la participación ciudadana en los procesos de desarrollo promovidos ha demostrado una gran capacidad de catalizar y potenciar el impacto esperado, con claros beneficios en las condiciones de vida de los destinatarios. Las cordiales y fructuosas relaciones con organizaciones y autoridades locales y nacionales del país, además, contribuyen a delinear un marco de trabajo favorable, con efectos tangibles,

que merece mantener impulso y volumen.

### **Áreas Geográficas prioritarias**

#### La región de Dakar:

En esta región se han implementado o se están implementando gran parte de los proyectos realizados en Senegal, en particular en Yenne, Salgalkam y Bambilor. En estas colectividades locales se realizó el programa financiado por la Generalitat Valenciana de fomento de actividades económicas de las mujeres y de la participación política así como el programa de mejora del acceso al agua y al saneamiento, financiado por la Generalitat Valenciana y el Ayuntamiento de Valladolid.

#### La región de Saint Louis:

Durante el trienio 2011-2013 no se ha logrado implementar proyectos en esta zona. Sin embargo, en 2013, mediante la colaboración con la contraparte ENDA y con misiones en la zona, se ha identificado un amplio programa de promoción del desarrollo local en el departamento de Podor, actualmente se están buscando los recursos para su ejecución.

#### El área de Casamance:

En 2013 ha iniciado un proyecto en Bignona y Ziguinchor que promueve el dispositivo de consulta y coordinación de los actores del desarrollo para una gestión urbana concertada, en colaboración con la ONG Pacte y gracias a la financiación del Gobierno Balear.

### **Sectores y metodologías prioritarias**

#### Mejora de los servicios de competencia local en particular en las comunidades rurales (agua y saneamiento y medio-ambiente).

En 2013, se ha puesto en marcha un amplio programa de mejora del acceso al agua y el saneamiento en en Yéne gracias a la financiación de la Generalitat Valenciana y del Ayuntamiento de Valladolid. Se trabaja tanto en soluciones adaptadas a las comunidades más alejadas de los centros urbanos, donde se construyen pozos y letrinas familiares, así como se colabora con la empresa pública de agua para la ampliación de la red de agua potable a nuevas zonas de los municipios citados. El impacto de dichas acciones es substancial: 240 personas con acceso a letrinas familiares y 2.800 personas con acceso a agua potable.

#### Planificación y promoción del desarrollo local.

Tal y como se ha mencionado antes, en 2013 ha iniciado un proyecto en Bignona y Ziguinchor que promueve el dispositivo de consulta y coordinación de los actores del desarrollo para una gestión urbana concertada, en colaboración con la ONG Pacte y gracias a la financiación del Gobierno Balear. Dicho proyecto obtuvo su financiación en 2011, pero debido a atrasos en el pago de la subvención, no se pudo empezar antes. El proyecto fortalecerá 26 consejos de barrio en Ziguinchor y 7 marcos de concertación en Bignona, instancias de concertación del desarrollo local, previstas por el dispositivo de participación y coordinación de la Agencia Regional de Desarrollo (ARD). Promueve el empoderamiento de las mujeres con acciones de alfabetización y liderazgo femenino, las capacidades de las Colectividades Locales destinatarias y el fomento de marcos de concertación entre Ziguinchor y Bignona.

Además, en Yéne, Sangalkam y Bambilor, gracias a la financiación de la Generalitat Valenciana, se ha implementado un programa de apoyo y organización a mujeres para poner en marcha actividades productivas (transformación de productos agrícolas y pesqueros) que generan ingresos, enmarcadas en las prioridades de desarrollo local de las colectividades implicadas. Dicho programa ha contado con la participación directa de las colectividades locales, que se han beneficiado de ello, tal y como se explica en el siguiente párrafo.

#### Mejora de las capacidades de electos/as y funcionarios/as de las Colectividades Locales.

Esta prioridad se ha aplicado de forma transversal a distintas acciones de MUSOL en Senegal. En Bignona y Ziguinchor más de 100 electos y funcionarios son destinatarios de distintas acciones formativas, sobre temas como Descentralización, buena Gobernanza y Fiscalidad local. En Yéne, Sangalkam y Bambilor se ha trabajado con las colectividades locales para mejorar la transparencia y el diálogo con la ciudadanía y capacitando a las mujeres para favorecer su acceso a los cargos públicos así como formando a los electos en las leyes que rigen la descentralización en Senegal.

## **Indicadores de Seguimiento y Evaluación**

Entre 2011 y 2013, cada proyecto implementados por MUSOL contribuye en al menos 2 de los 3 macro-sectores del eje estratégico de cooperación. Se trata de diseñar y ejecutar proyectos "integrados" que contemplan a la vez la mejora de la cobertura de servicios básicos y el fortalecimiento de las capacidades de planificación o de gestión-administración de las colectividades locales.

De los cuatro proyectos en ejecución en 2013, tres de ellos integran de forma estructurada y completa el fortalecimiento de las capacidades de las colectividades locales y la planificación y promoción del desarrollo o la mejora del acceso al agua potable. El único proyecto que no incluye la componente de fortalecimiento de la colectividad local en cuyo territorio se realiza, es el proyecto financiado por el Ayuntamiento de Valladolid que prevé la instalación de letrinas familiares, ya que se ha optado por capacitar las familias para que se hagan cargo de la limpieza y mantenimiento de dichas infraestructuras y no era pertinente implicar en ello a las autoridades locales.

En 2013, Musol contribuye en nuevos proyectos en al menos 2 de las regiones prioritarias de intervención.

En 2013 han empezado proyectos nuevos en la región de Dakar y en la de Casamance.

En 2013, al menos una intervención de MUSOL en Senegal esta relacionada con fiscalidad local y contribuye a fortalecer la autonomía financiera de las Colectividades locales.

En el proyecto financiado en Ziguinchor y Bignona financiado por el Gobierno Balear, se prevé capacitar electos y funcionarios locales en fiscalidad local.

Socios y expertos vinculados a MUSOL han contribuido a formaciones prácticas de funcionarios y técnicos de las Colectividades locales en el marco de los proyectos implementados.

Debido al carácter incipiente de los procesos de formación realizado tanto en Ziguinchor y Bignona como en Sangalkam e Yene, se ha preferido optar por formadores locales que dominaran y transmitieran debidamente la normativa local.

Nuevas intervenciones de cooperación se han iniciado directamente con colectividades locales o organismos públicos como las ARD.

El trabajo directo con colectividades locales u organismos públicos ha sido descartado durante el trienio, debido a las dificultades administrativas que persisten en dichas instituciones que impedirían la correcta aplicación de las normativas de la cooperación descentralizada en la gestión de los fondos de los proyectos.

En 2013, la Delegación de MUSOL en Senegal ejecuta al menos 4 proyectos representando una financiación total de 1 500 000€, y cuenta con al menos 2 personas contratadas a tiempo completo.

En 2013, se encuentran en ejecución 4 proyectos, tal y como previsto por el indicador. Sin embargo, el importe total de los presupuestos de las acciones es ligeramente inferior al previsto, debido a la restricción de fondos de cooperación que se ha acentuado durante el trienio; el total asciende a aproximadamente 900.000 €. MUSOL en Senegal cuenta sólo con personal voluntario (1 persona), ya que ha prescindido temporalmente del personal expatriado, debido a las restricciones presupuestarias. La modificación de los sistemas de monitoreo de los proyectos permite asegurar un adecuado seguimiento de los proyectos, mitigando los efectos de la falta de personal expatriado en el país en la calidad de las acciones.

## **EVALUACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS SECTORIALES.**

### **EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2011-2013: CODESARROLLO.**

En el período 2011-2013 los flujos migratorios han sufrido modificaciones radicales. El agravarse de la crisis económica y en particular de la crisis ocupacional ha afectado con especial intensidad al colectivo inmigrante, que registra porcentajes de desempleo superiores a los de la población de nacionalidad española. Eso supone un cambio radical respecto a la realidad social y económica en que surgió la idea y la aplicación del codesarrollo en España, es decir la realidad de los años anteriores a la crisis durante los cuales España se situó como un destino preferente para muchas personas de América Latina así como de África. Entre 2011 y 2013, el colectivo inmigrante con el cual veníamos trabajando, es decir el de origen boliviana, ha sufrido gravemente las consecuencias de las crisis y muchos inmigrantes han emprendido el camino del retorno, en particular los que tenían menos lazos en España y no contaban

con una integración laboral consolidada. En la elaboración del Plan Estratégico se tuvo en cuenta esta tendencia que ya estaba en marcha en 2010, aunque su alcance ha superado las expectativas. De hecho, la mayoría de las prioridades marcadas para el trienio 2011-2013 se confirmaron como adecuadas a la evolución socio-económica y se pudo dar continuidad al trabajo emprendido con la comunidad boliviana, tal y como se pretendía hacer. Sin embargo, no era posible prever que debido al cambio de contexto y al agravarse de la situación, el tema migratorio saldría tan rápidamente y de forma no del todo justificada de las agendas políticas de cooperación, marginando el codesarrollo a un espacio marginal o cancelándolo de las prioridades. Por este motivo, MUSOL no ha podido trabajar con la intensidad deseada la temática. En el período 2011-2013, MUSOL ha concluido la implementación del proyecto “Migración en tiempos de crisis: formación, información y acompañamiento de inmigrantes bolivianos en Valencia y de sus familias en Bolivia para el fomento del desarrollo” y ha obtenido la financiación para continuar trabajando esta temática mediante el proyecto “Inserción socio-laboral de jóvenes en zonas de origen de los flujos migratorios y de migrantes en proceso de retorno de la Comunidad Valenciana al departamento de Cochabamba (Bolivia)”. Ambos proyectos fueron financiados por la Generalitat Valenciana.

### **Áreas Geográficas prioritarias**

**Bolivia – Comunidad Valenciana:** los dos proyectos mencionados en el apartado anterior se dirigen a la población boliviana y a los inmigrantes bolivianos presentes en la Comunidad Valenciana. Por los motivos arriba explicados, se descartó la posibilidad prevista por el Plan Estratégico de ampliar las iniciativas de codesarrollo a otras comunidades autónomas.

### **Sectores y metodologías prioritarias**

#### Formación e información sobre el proceso Migratorio:

La formación y acompañamiento de las familias y comunidades de origen ha sido un eje importante del proyecto “Migración en tiempos de crisis: formación, información y acompañamiento de inmigrantes bolivianos en Valencia y de sus familias en Bolivia para el fomento del desarrollo”, concluido en 2012. Más de 1000 adolescentes en Bolivia, de familias con miembros emigrados, participaron en acciones de orientación y apoyo socio-familiar para mejorar la experiencia migratoria que viven y más de 1.500 adolescentes fueron capacitados para usar tecnologías de la comunicación para favorecer las relaciones con los miembros de las familias en el extranjero. 85 familias en Bolivia con problemas relacionados con el proceso migratorio han participado en las actividades de apoyo psicosocial (principalmente del apoyo educativo y apoyo psicológico).

#### Uso estratégico e informado de las remesas:

En un período de auge del retorno y de necesidad de reintegración socio-laboral en las comunidades de origen para muchos exmigrantes, el uso de las remesas puede constituir un factor clave para un proceso exitoso de vuelta al país de origen. Por ello, en el marco del proyecto “Migración en tiempos de crisis: formación, información y acompañamiento de inmigrantes bolivianos en Valencia y de sus familias en Bolivia para el fomento del desarrollo” se trabajó con familiar en fase de retorno para crear negocios con los recursos procedentes de las remesas, logrando la puesta en marcha de algunas experiencias de microempresas. Este proceso tiene continuidad en el proyecto “Inserción socio-laboral de jóvenes en zonas de origen de los flujos migratorios y de migrantes en proceso de retorno de la Comunidad Valenciana al departamento de Cochabamba (Bolivia)”, en el marco del cual se prevé apoyar la creación de micro-empresas con los estudiantes egresados del Colegio Ayni Pacha. Dicho Colegio fue puesto en marcha entre 2006 y 2009 por MUSOL con financiación de la Generalitat Valenciana y a ello acuden estudiantes de una zona marginal de la ciudad de Cochabamba, muchos alumnos tienen familiares emigrados. En Valencia, además, se pondrá en marcha un programa de formación y acompañamiento para la inserción socio-laboral en Valencia, que pondrá énfasis en el autoempleo y la inversión productiva de las remesas.

#### Fomento de los flujos creativos y de las remesas de conocimiento:

Las remesas no son sólo financieras. El proceso de crecimiento profesional y de formación (formal o en el puesto de trabajo) a que han tenido acceso los inmigrantes durante su estancia en España, les permite tener una ventaja a la hora de reintegrarse en el contexto de origen y un valioso conocimiento que puede ser transmitido a otras personas de las comunidades de origen. Sin embargo, este importante coacervo de experiencia profesional y conocimientos, pocas veces se pone en valor. En el marco del proyecto “Inserción socio-laboral de jóvenes en zonas de origen de los flujos migratorios y de migrantes en proceso de retorno de la Comunidad Valenciana al departamento de Cochabamba (Bolivia)” se trabaja con inmigrantes bolivianos en España para que aporten a la formación profesional de los jóvenes de sus

comunidades de origen, impartiendo capacitaciones en ámbitos como la construcción o la hostelería en el Colegio Ayni Pacha de Cochabamba. Asimismo, se les apoya para que usen sus conocimientos para poner en marcha nuevos emprendimientos que favorezcan su inserción en los casos de retorno.

#### Fortalecimiento institucional para el codesarrollo:

En este sector, debido en particular a la reducción de las llegadas de inmigrantes bolivianos a España y al fenómeno de retorno, hemos registrado poco interés por parte de instituciones tanto en las zonas de origen como de destino, para trabajar la temática. Por ello, no se ha implementado esta prioridad sectorial.

### **Indicadores de Seguimiento y Evaluación**

El Plan Estratégico 2011-2013 de Codesarrollo no preveía indicadores. Sin embargo, aportamos las siguientes evidencias del impacto del trabajo realizado en este sector:

1.782 adolescentes en Bolivia han participado en capacitaciones sobre: recursos y aplicaciones de Internet en tareas educativas y como medio de comunicación audiovisual y 1.008 han participado en las sesiones de orientación socio-educativa.

85 familias en Bolivia han participado en las actividades de apoyo psicosocial (principalmente del apoyo educativo y apoyo psicológico) para superar traumas y problemas relacionados con la emigración.

Constituida una asociación de 13 familias de migrantes en Bolivia, para promover microemprendimientos.

65 inmigrantes bolivianos en Valencia fueron capacitados y mejoraron sus conocimientos informáticos y usan las tecnologías de comunicación a distancia.

45 inmigrantes bolivianos en Valencia han participado en el curso del derecho a la vida en familia: reagrupación familiar y retorno voluntario.

Publicado un estudio sobre: "Migración, Remesas e Inversión Productiva: en la zona sur de la ciudad de Cochabamba".

### **EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2011-2013: SENSIBILIZACIÓN, EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO.**

En el período 2011-2013, MUSOL ha consolidado su experiencia en este sector, en que empezó a operar en 2008. La Generalitat Valenciana, la Junta de Extremadura y, en particular, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) han permitido ampliar el alcance tanto geográfico como sectorial de nuestra acción, aumentando el volumen de proyectos ejecutados. En el período de referencia, se ejecutaron seis proyectos de los cuales 4 de alcance nacional y 2 de alcance autonómico (Comunidad Valenciana y Extremadura). Para el éxito de todas estas acciones y para lograr la implicación activa de nuestro grupo meta (políticos, funcionarios y técnicos de la administración local), fue muy importante el apoyo del Colegio de Secretarios, Interventores y Tesoreros de la Administración Local Española.

### **Áreas Geográficas prioritarias**

Comunidad Valenciana, Cataluña, Baleares, Castilla La Mancha, Castilla y León, Galicia, Comunidad de Madrid, Extremadura, País Vasco y Andalucía.

Tal y como se ha comentado en el párrafo anterior, en el período de referencia, se ejecutaron seis proyectos de los cuales 4 de alcance nacional y 2 de alcance autonómico (Comunidad Valenciana y Extremadura). Los proyectos de alcance nacional permitieron realizar actividades (exposiciones fotográficas, cursos y charlas de sensibilización en todas las Comunidades Autónomas prioritarias. Se realizaron acciones puntuales también en Murcia.

### **Sectores y metodologías prioritarias**

#### Sensibilización:

Gracias a los proyectos mencionados en el párrafo de introducción, se han realizado exposiciones fotográficas sobre temas relacionados con los Objetivos de Desarrollo del Milenio en todas las Comunidades Autónomas prioritarias, frecuentemente acompañadas por charlas de expertos. En el caso de las exposiciones sobre Cambio Climático y desarrollo, las imágenes fueron acompañadas por una



innovadora instalación interactiva que permitió a los usuarios profundizar la temática de la exposición mediante textos y videos. Además, se implementó un programa de proyecciones de películas relacionadas con los derechos humanos en toda la Comunidad Valenciana. En la casi totalidad de los eventos MUSOL ha colaborado con Ayuntamientos para llevar a cabo las acciones, favoreciendo al implicación de la administración local en la Educación para el Desarrollo.

#### Educación/formación:

Los políticos, funcionarios y técnicos de la administración local y autonómica han sido los destinatarios principales de las acciones de formación en temas relacionados con el cambio climático, la cooperación y el desarrollo, que han sido implementadas en todas las Comunidades Autónomas prioritarias, con el propósito de mejorar a implicación de este colectivo en la cooperación y de incidir en la calidad de la cooperación descentralizada. Se implementaron más de 15 cursos presenciales de formación. Además, se realizó un curso online, que contó con una participación muy amplia de toda la geografía española. El éxito de nuestros cursos fue posible gracias a la colaboración de mucho Ayuntamientos y Universidades, en particular la Universidad de Santiago de Compostela, la Universidad Rovira y Virgili de Tarragona y la Universidad Camilo José Cela de Madrid, así como del Colegio de Secretarios, Interventores y Tesoreros de la Administración Local Española.

#### Movilización:

La movilización del grupo meta de MUSOL (políticos, funcionarios y técnicos de la administración local y autonómica) se ha concretado en la creación y consolidación del Grupo de funcionarios y técnicos de la administración local y autonómica para la Educación para el Desarrollo. Este grupo, conformado en 2010 con 8 miembros, superaba en 2013 los 25 miembros. El grupo se ha reunido periódicamente y ha apoyado a MUSOL en la realización de las actividades de Educación para el Desarrollo que hemos descrito.

#### Investigación del Desarrollo:

Distintos proyectos han incluido de forma transversal componentes de investigación para el desarrollo que permitieron alimentar las acciones de sensibilización y formación con contenidos actualizados que evitan visiones estereotipadas del desarrollo y de las temáticas relacionadas con la pobreza y la cooperación. Entre las publicaciones que vieron la luz en el período 2011-2013 destacamos la publicación "Cambio climático y desarrollo: una tarea global", una innovadora herramienta para profundizar los efectos del cambio climático en el desarrollo así como las interrelaciones entre cooperación y lucha contra el cambio climático.

### **Indicadores de Seguimiento y Evaluación**

Entre 2011 y 2013 se mantiene el número de actividades formativas dirigidas a la administración pública (línea de base, diciembre de 2010: 6 cursos de formación descentralizados comprometidos):

En el período de referencia se implementaron más de 15 cursos presenciales de formación y un curso online, superando el indicador previsto.

Entre 2011 y 2013 se mantiene el Número de funcionarios/as, técnicos y políticos/as formados por MUSOL (línea de base, diciembre de 2010: 250 funcionarios/as, técnicos y políticos/as en formación):

En el período de referencia se formaron a más de 350 personas, en gran mayoría funcionarios/as, técnicos y políticos/as.

Entre 2011 y 2013 aumenta el número de materiales de sensibilización y de educación/formación para el desarrollo (línea de base, diciembre de 2010: hay disponibles 3 exposiciones fotográficas y 3 videos):

A final de 2013, MUSOL contaba con 5 exposiciones fotográficas, 5 videos y más de 10 manuales y publicaciones que se usan para acciones de educación para el desarrollo.

Entre 2011 y 2013 aumenta el número de personas vinculadas a actividades de ED o de cooperación a partir de las iniciativas de implicación de MUSOL (línea de base, diciembre de 2010: 8 funcionarios/as vinculados a actividades de ED):

El Grupo de funcionarios y técnicos de la administración local y autonómica para la Educación para el Desarrollo, creado por MUSOL que reúne a personas que colaboran en actividades de ED, contaba en 2013 con más de 25 miembros.

