

ESTRATEGIA PAÍS: BOLIVIA 2020-2022



15 enero, 2020

Nota (abril 2020):

Este documento y el análisis respectivo se finalizaron en enero del 2020, antes de la difusión de la pandemia de la COVID-19. A la revisión de este documento, no hay todavía previsiones ni proyecciones que incorporen el impacto del coronavirus y ofrezcan un mínimo de garantías en sus análisis.

Contenido

Contexto	3
Situación geográfica	3
Situación sociopolítica.....	3
Situación Económica	4
Diagnóstico.....	6
Estrategia.....	7
Objetivos	7
Líneas de actuación prioritarias	7
Alineación con las prioridades de desarrollo de los planes nacionales, regionales y globales.	8
Otros documentos de referencia	10
Socios locales.....	10
Coordinación y complementariedad con otros actores.....	11
Instrumentos de seguimiento y evaluación	12

Contexto

Situación geográfica

Bolivia, oficialmente Estado Plurinacional de Bolivia, es un país soberano situado en la región centro-occidental de América del Sur, abarcando más de 13 grados geográficos. Limita al norte y noreste con Brasil, al noroeste con Perú, al sudeste con Paraguay, al sur con la Argentina y al oeste y sudoeste con Chile. Se ubica entre la Cordillera de los Andes, La Cuenca del Plata y la Cuenca Amazónica entre una altitud máxima de 6.542 msnm en el Nevado Sajama y una altitud mínima de 90 msnm cerca del río Paraguay.

Es un Estado sin litoral, aunque constitucionalmente mantiene una reclamación territorial a Chile por una salida soberana al océano Pacífico. Su superficie es la sexta más extensa de Latinoamérica, ocupando su territorio una extensión total de 1 098 581 km²; y comprende distintos espacios geográficos como la cordillera de los Andes, el Altiplano, la Amazonía, los Llanos de Moxos y el Chaco, siendo uno de los países con mayor biodiversidad en el mundo.

Situación sociopolítica

Bolivia es un país en vías de desarrollo, de ingreso medio. Es miembro fundador de la Organización de las Naciones Unidas, FMI, OEA, ALBA y la Unasur. Está en proceso de adhesión al Mercosur.

Políticamente se constituye como un estado plurinacional presidencialista, descentralizado con autonomías. Está organizado en nueve departamentos. Su capital es Sucre, sede del órgano judicial; La Paz es la sede de los órganos ejecutivo, legislativo y electoral, además es el epicentro político, cultural y financiero del país.

Cuenta con una población de cerca de 11,5 millones de habitantes en 2019, de acuerdo a los cálculos del Instituto Nacional de Estadística de Bolivia, aunque el último censo oficial data del año 2012. En su territorio se desarrollaron civilizaciones antiguas como Tiwanaku, la Cultura Hidráulica de las Lomas, la cultura moxeña, la Nación aymara que sobrevive hasta la actualidad. Primero los incas y posteriormente los conquistadores españoles dominaron el territorio hasta que el país se independizó en 1825. Es por eso que Bolivia en su actual constitución política del estado se declaró como un país plurinacional al reconocer que en su territorio preexisten varias naciones cuyos orígenes incluso son anteriores a la llegada de la colonización española.

La densidad de población es muy baja, tan solo hay 9,49 habitantes por km². Esto es debido a la existencia de grandes extensiones inhabitadas como son ciertas zonas andinas y del altiplano y también zonas amazónicas.

El 65,98% de la población habita en áreas urbanas mientras que el 34,02% lo hace en áreas rurales. El departamento de La Paz es el más poblado, en él viven 2.868.613 habitantes, un 27,36% de la población nacional total. El resto se concentra en el departamento de Santa Cruz, donde residen aproximadamente 2.706.465 de personas que representan el 26,46% de la población, y en el departamento de Cochabamba con 1.649.044 habitantes (15,52%). Aunque la cifra de población urbana parecería indicar un proceso de urbanización similar al de otros países de la región, la relevancia del área rural en el país es muy grande. La ciudad de Santa Cruz de la Sierra,

vértice económico del desarrollo del país, es actualmente la ciudad más poblada del país puesto que cuenta con más de un millón y medio de habitantes. La ciudad de El Alto, en el departamento de La Paz, es la segunda ciudad más poblada seguida por la ciudad de La Paz.

La política boliviana apunta a estar siempre enmarcada en una especie de polaridad que se refleja en la actualidad. Tras la Revolución nacional de 1952, tuvo lugar una sucesión de gobiernos militares hasta la década de los 80, la cual se conoce en el país como la década de la democracia liberal. En la actualidad, tras más de 13 años de socialismo, las elecciones de 2019 desataron un malestar continuado provocando así la renuncia de Evo Morales a la presidencia, momento en el que Jeanine Áñez se proclama presidenta interina del país, a la espera de unas nuevas elecciones.

El PNUD ubica a Bolivia en el lugar 114 a escala mundial en cuanto a índice de desarrollo humano (IDH 0,703). Bolivia posee el más bajo índice de desarrollo humano de todos los países de América del Sur. Es conveniente precisar que, aun cuando en estos momentos Bolivia posee el más bajo IDH de la región, la tendencia en los últimos años ha sido mejorar en sus estadísticas sociales, referidas específicamente al alcance e intensidad de la pobreza. Así se reconoce que la pobreza extrema en Bolivia ha tenido una importante reducción en el último quinquenio. El porcentaje de personas en esta condición ha bajado de 38,2% en 2005 a 26,1% en 2009. Los últimos años han sido un periodo muy importante para mejorar las condiciones de vida de la población boliviana. La reducción sostenida de los índices de pobreza, aumento de la cobertura en la educación primaria y secundaria, la disminución de las tasas de mortalidad infantil, la mejora en el estado nutricional de los niños, así como el aumento de la cobertura de pactos institucionales son un claro ejemplo de este progreso; que tristemente se ha visto paralizado tras la crisis política de finales de 2019.

Situación Económica

Bolivia es uno de los países más atrasados económica y socialmente de América Latina, y en especial de América del Sur. Sus características topográficas, las características de su población, con un alto componente indígena que históricamente ha sido excluida del proceso de desarrollo del país, la debilidad de sus instituciones públicas y privadas, son algunas de las características particulares que explican en algún grado su realidad de país subdesarrollado.

No obstante, a partir del año 2006 aproximadamente verificó un proceso de mejoría, discreta pero estable, en los principales indicadores económicos y sociales del país que permite tener confianza en la posibilidad de que el país comience su difícil pero necesario paso en el camino al desarrollo continuo y sostenible. Aunque tras los últimos cambios a nivel político el país vive en una gran incertidumbre social y económica.

Durante el año 2019 el Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia frenó su crecimiento y cerró con un aumento estimado del 2,2%. Esto supone un descenso respecto a los resultados obtenidos en los años anteriores, cuando el crecimiento del PIB alcanzó el 4,2% y el 4,5% para 2017 y 2018, respectivamente. Además, el FMI prevé una reducción de 2,9% en el PIB del país durante este 2020, sin contar el impacto negativo que tendrá la crisis sanitaria del Covid-19

El contexto regional es bastante desfavorable, la actividad económica no termina de despegar, tal y como mostraban las proyecciones de crecimiento económico realizados por la Comisión

Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) que sitúan el crecimiento del PIB suramericano en el 1,6% y el de América Latina y el Caribe en el 1,8%

En cuanto al comportamiento del nivel de precios, la inflación acumulada a principios de 2019 era del 1,16% en función de los datos hechos públicos por el Banco Central de Bolivia (BCB), cifra muy por debajo a la inicialmente prevista por el propio BCB.

La aceleración de la actividad económica -junto con la estabilidad de precios y la evolución favorable del desempleo en un contexto regional adverso- ha sido posible gracias a las políticas contra-cíclicas que se han venido aplicando en los últimos años por parte de las autoridades económicas. La inversión pública, unida a la política social redistributiva de las ganancias, la recuperación parcial del precio de los hidrocarburos y el excelente comportamiento agrícola en el año 2018, son las partidas que de mejor forma han contribuido a los resultados, hasta 2019. En este sentido, las grandes reservas internacionales que se habían alcanzado en los años anteriores han contribuido a mantener la estabilidad monetaria. Como decíamos, la actividad económica no podrá mantener en el año 2020 a una tasa de crecimiento similar a la de 2018 y 2019.

Diagnóstico

En la última década, la pobreza y la desigualdad se redujeron drásticamente en Bolivia, gracias al crecimiento económico y al aumento de los ingresos laborales, especialmente en la parte inferior de la distribución del ingreso. El desarrollo humano y el acceso a los servicios también mejoraron. Sin embargo, las áreas rurales todavía tienen altos índices de pobreza, y sus poblaciones tienen menor acceso a servicios y un capital humano más bajo que sus contrapartes urbanas. Las mujeres enfrentan disparidades en el mercado laboral y están muy expuestas a la violencia, en particular en el ámbito doméstico, así como los indígenas, con claras desventajas en las condiciones de vida. Sin embargo, la ubicación desempeña un papel mucho más importante que la etnicidad para explicar la pobreza. Las grandes disparidades espaciales de Bolivia en el desarrollo son, por lo tanto, un impedimento clave que impide a muchos bolivianos adquirir el capital humano necesario para acceder a mejores empleos y servicios públicos básicos.

La fortaleza de la posición externa y fiscal en los últimos años ha permitido a Bolivia lograr niveles históricos de reservas internacionales netas, reduciendo así su vulnerabilidad macroeconómica y logrando pasar de una economía de bajos ingresos a una de ingreso medio-bajo en un corto periodo. Los indicadores económicos generales como el crecimiento, tasa de inflación, resultado fiscal, balanza comercial y de pagos, y reservas internacionales, apuntaban hasta finales de 2019 hacia un desarrollo económico sólido. A esta inestabilidad reciente hay que añadir que las cuentas públicas dependen aún en buena medida de los ingresos de hidrocarburos y minería y son por tanto vulnerables a las variaciones internacionales de precios.

En materia social, los datos estadísticos y la percepción ciudadana generan una conclusión común: en la última década, los avances del Gobierno boliviano han sido notables y significativos en materia de reducción de pobreza extrema, la mejora general del acceso a servicios y derechos básicos, así como la mejora en el incremento de la participación social. Es éste, sin embargo, un proceso de largo recorrido, en el cual el nuevo periodo político encontrará también desafíos y objetivos por encarar y resolver. Algunos de estos desafíos son, en su origen, de mucho tiempo atrás, y relacionados con la erradicación de las históricas condiciones de pobreza y desigualdad y la mejora en el acceso a oportunidades o acceso universal a servicios básicos de calidad. Otros son desafíos y necesidades nuevas, producto de la propia madurez del proceso de cambio, tales como la necesidad de incrementar el fortalecimiento y la sostenibilidad de las acciones e inversiones del Estado, el debate sobre la preservación del medioambiente, la disminución de la violencia y desigualdad de género o el impulso decisivo a la generación de oportunidades educativas en el país al nivel de las expectativas de una población cada vez más activa y consciente de sus nuevos anhelos y derechos constitucionales.

Es importante que se consoliden las oportunidades y previsiones de desarrollo para Bolivia, logrando un equilibrio entre las necesidades y desafíos que están surgiendo en materia política, social y económica, tanto a corto como a medio y largo plazo.

Estrategia

Nuestro trabajo en Bolivia se ha enfocado en **proyectos de desarrollo agrario sostenible**, que combinan la promoción de las familias campesinas con el respeto por el medioambiente y su formación. Igualmente, también trabajamos en **proyectos de educación en el ámbito rural** mediante la construcción y equipamiento de centros de formación, así como de formación de docentes. Nuestra **principal zona de trabajo en Bolivia es el Altiplano**, no descartando trabajar en cualquier otra zona si se diera la circunstancia.

En consonancia con nuestras líneas de actuación prioritarias, la Fundación Mainel tiene en cuenta también las actuaciones de la cooperación internacional en Bolivia, el marco estratégico del V Plan Director de la Cooperación Española, así como el IV Plan Director de la Cooperación Valenciana, haciendo énfasis en el desarrollo humano, económico y social, el fomento de la paz y el pleno disfrute de los derechos humanos de las mujeres y los hombres.

Objetivos

Reforzar, mediante la coordinación de diversas acciones tanto bilaterales como multilaterales, la lucha contra la pobreza y la marginación, el desarrollo sostenible, la promoción y defensa de los Derechos Humanos, la paz y la democracia, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, a fin de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la agenda 2030.

Líneas de actuación prioritarias

Nuestras líneas de trabajo se marcan atendiendo siempre las prioridades de los socios locales. Tal como indica nuestro Plan Estratégico 2019-2022, para los países de América Latina donde ya contamos con trayectoria, no buscamos una expansión a través de nuevos socios, sino seguir profundizando en nuestras alianzas existentes. Para ello, conservaremos nuestra política de contacto permanente, conocimiento de sus necesidades, oportunidades, y planeación conjunta. Este mismo documento se alimenta de dichos procesos. Las líneas principales son:

- **El ámbito rural:** para la Fundación Mainel, el ámbito rural en Bolivia es de acción prioritaria. Los fuertes contrastes de desarrollo, calidad de vida y empobrecimiento son los que mueven nuestro trabajo en esta dirección.
- **Educación:** en primer lugar, mediante colaboraciones directas con proyectos educativos. Además, y de forma transversal, todas las iniciativas en las que colaboramos incluyen formación y/o capacitación de los beneficiarios, porque para la Fundación la enseñanza tiene una trascendencia fundamental para salir de la pobreza.
- **Gobernanza democrática:** el fortalecimiento de instituciones locales y la potenciación de las organizaciones de la sociedad civil son una parte importante de nuestro trabajo en Bolivia.
- **Empoderamiento de la mujer:** Trabajaremos todos los proyectos con enfoque de género, para caminar en la senda del desarrollo sostenible, equitativo y para toda la ciu-

dadanía, incluidas las mujeres, que son las que más suelen aportar en materia de desarrollo. Además, daremos prioridad a proyectos de formación profesional y educación en los que las mujeres sean la principal población beneficiaria.

- **La protección medioambiental:** como parte importante para lograr el desarrollo sostenible del país, ya que la conservación de su fuerte riqueza en ecosistemas contribuye al desarrollo y también a la lucha contra el cambio climático, incorporando en nuestros proyectos la sostenibilidad medioambiental de forma transversal.

Alineación con las prioridades de desarrollo de los planes nacionales, regionales y globales

- **La Agenda 2030 y los ODS ONU:** [Agenda 2030](#)

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus 169 metas son de carácter integrado e indivisible, de alcance mundial y de aplicación universal, tienen en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país y respetan sus políticas y prioridades nacionales. La Agenda 2030 incluye y describe extensamente los ODS, una auténtica hoja de ruta de referencia que debe guiar durante los próximos años todos los esfuerzos por el desarrollo y la sostenibilidad del planeta.

- **V Plan Director de la Cooperación Española 2018-2021.** [V PD AECID](#)

Al igual que el V PD, la Fundación Mainel impulsará proyectos para las personas, la prosperidad, el planeta y la paz, teniendo muy en cuenta los cuatro Objetivos Generales (OG) del PD, que corresponden a las cuatro esferas de la Agenda 2030:

- Las personas, en el centro. Poner fin a la pobreza y al hambre en todas sus formas y dimensiones, fomentar la resiliencia y velar por que los seres humanos puedan realizar su potencial con dignidad e igualdad y en un medio ambiente saludable.
- Preservar nuestro planeta. Protegerlo contra la degradación, mediante la producción y el consumo sostenibles, la gestión de los recursos naturales y a través de medidas urgentes para hacer frente al cambio climático.
- Una prosperidad compartida. Fomentar un desarrollo económico integrado, inclusivo y sostenible, que reduzca la desigualdad, refuerce la equidad y las capacidades de las personas, para que todos los seres humanos puedan disfrutar de una vida próspera y plena.
- Construir la paz. Propiciar sociedades pacíficas, justas e inclusivas, libres del temor y de la violencia.
- Lucha contra la violencia de género, como respuesta a los altísimos índices de violencia sexual basada en Género.
-

- **Marco de Asociación País (MAP) Bolivia - España 2018-2021** [MAP Bolivia España](#)

La Cooperación Española en Bolivia focalizará su contribución a resultados de desarrollo teniendo como principal referencia las Metas y Resultados del Plan de Desarrollo Económico y Social 2016- 2020 de Bolivia, en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien, en correspondencia con las metas y líneas de actuación definidas en la Agenda 2030, y el vigente Plan Director de la Cooperación Española. Por medio de la implementación de la Agenda 2030, la CE contribuirá a apoyar al Estado Plurinacional de Bolivia en su responsabilidad de respetar, proteger y promover los derechos humanos y las libertades fundamentales de todas las personas, sin hacer distinción alguna por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento, discapacidad o cualquier otra condición, de acuerdo con la Carta de Naciones Unidas y la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

A partir de estas prioridades los socios europeos llevaron a cabo el primer ejercicio de Estrategia Europea Conjunta en Bolivia, y sobre esta base, la Cooperación Española (CE), a través del Grupo Estable de Coordinación (GEC) han realizado un proceso de construcción y análisis conjunto para concentrar los esfuerzos de la CE en los siguientes ámbitos de trabajo:

- Cohesión Social, mediante el acceso a servicios básicos de calidad en Agua y Saneamiento, Educación y Salud (ODS 3, 4 y 6).
- Cultura y Turismo para el Desarrollo (ODS 11) - Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria (ODS 2)
- Fomento de Energías renovables. (ODS 7)
- Gobernabilidad Democrática e Igualdad de Género (ODS 5 y 16)
- Industria, Innovación (I+D+i) e Infraestructura (ODS 9).

- **Agenda Patriótica 2025** [AP 2025](#)

En 2025 Bolivia cumplirá 200 años desde su fundación. En conmemoración de este hito histórico, el gobierno de Bolivia ha planteado 13 pilares para constituir la Bolivia Digna y Soberana, con el objetivo de levantar una sociedad y un Estado más incluyente, participativo, democrático, sin discriminación, racismo, odio, ni división.

Dentro de esta Agenda y sus 13 pilares, referente para las actuaciones que llevemos a cabo en Bolivia, desde la Fundación Mainel destacamos los siguientes puntos:

- Erradicación de la pobreza extrema.
- Socialización y universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien.
- Salud, educación y deporte para la formación integral del ser humano.
- Soberanía científica y tecnológica con identidad propia.
- Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista.
- Soberanía alimentaria a través de la construcción del saber alimentarse para Vivir Bien.
- Soberanía ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra.

- **Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020** [PDES 2016-2020](#)

En el marco del desarrollo integral, el PDES se constituye en el marco estratégico y de priorización de Metas, Resultados y Acciones a ser desarrolladas en el tercer periodo del gobierno de la Revolución Democrática Cultural, que se elabora sobre la base de la Agenda Patriótica 2025 y el Programa de Gobierno 2015 - 2020. El PDES está orientado a consolidar los logros alcanzados desde el año 2006 en la implementación de las políticas de estado, así como también en los desafíos de construir un Estado Plurinacional que basa su acción en la construcción del horizonte histórico del Vivir Bien.

El PDES está construido metodológicamente por Metas correspondientes a cada Pilar de la Agenda Patriótica. Asimismo, en el marco de cada Meta, se plantean los Resultados a ser logrados al 2020, de los que se desprenden las Acciones necesarias para acometer las Metas y por tanto avanzar en lo establecido en los respectivos pilares. En total, el PDES plantea 68 Metas y 340 Resultados.

El Plan pretende profundizar los avances en las políticas sociales y en la erradicación de la extrema pobreza, incluyendo un mayor y mejor acceso a la educación y salud, haciendo efectivo el derecho humano a los servicios básicos. Asimismo, en el marco del Plan se pretende lograr una compatibilidad entre la industrialización de los recursos naturales con el cuidado de la Madre Tierra, promoviendo el fortalecimiento de los sistemas de vida en todo el territorio y reduciendo la contaminación ambiental, prioridades con las cuales nos alineamos desde Mainel.

Otros documentos de referencia

- Proyectos realizados y evaluaciones de proyectos anteriores ejecutados con socios locales. <https://mainel.org/conocenos/transparencia/evaluaciones-externas-de-proyectos-realizados/>
- Plan estratégico 2019-2022 de la Fundación Mainel <https://mainel.org/conocenos/transparencia/plan-estrategico/>

Socios locales

La Fundación Mainel trabaja en terreno con socios locales de la máxima confianza. Con todos ellos contamos muchos años de trayectoria conjunta, con abundancia de proyectos planificados, ejecutados, y plenamente justificados. Esta forma de trabajo fortalece las estructuras, capacidad de gestión y recursos humanos locales, favorece su sostenibilidad y asegura la preponderancia local en todas las acciones que desarrollamos.

Mientras la Fundación se especializa en la formulación, gestión, seguimiento del trabajo en terreno y evaluación de los proyectos ante las instituciones donantes, nuestros socios locales se dedican a identificar las necesidades, elaborar propuestas de proyectos prioritarios, y a la propia ejecución de los mismos, evidentemente. Tenemos convenios marco de cooperación firmados con todos nuestros socios locales, que atestiguan esta larga trayectoria común. Nuestro socio local en Bolivia es:

- **AYNI**

La asociación civil AYNI es una ONG boliviana, entidad sin fines de lucro, fundada el 25 de junio de 1998, por un grupo de jóvenes profesionales comprometidos con la mejora de la situación de los productores rurales de Bolivia. Su misión se centra en conseguir resultados a partir de la generación de competencias en las comunidades intervenidas, de manera que la intervención sea sostenible en el tiempo. AYNI interviene en la comunidad, desde la misma comunidad. Cuenta con reconocimiento de Personería Jurídica según la Resolución Prefectural N° 0138 del 24 de mayo de 2000. Fue registrada como Organismo no gubernamental en el Registro Único Nacional de ONGs con el N° 1319 dependiente del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento. <https://ayni.org.bo/>

Coordinación y complementariedad con otros actores

Defendemos el trabajo en red y colaboración con otros actores locales e internacionales, aunando esfuerzos para lograr nuestros objetivos, ya que creemos en su eficacia y eficiencia para lograr el ODS 17 (“Alianzas para lograr los Objetivos”), por eso queremos, como parte de nuestra estrategia, apoyar abiertamente el mantenimiento y mejora de las alianzas con otras entidades.

Instrumentos de seguimiento y evaluación

Para el seguimiento de este Plan Estratégico, vamos a continuar la línea habitual de trabajo de la Fundación Mainel con todos sus documentos. Ello conlleva realizar una evaluación intermedia del Plan, que deberá hacerse a finales de 2021. En esta evaluación participarán en una primera fase las personas vinculadas al departamento de cooperación de Mainel y el comité directivo. Y en una segunda instancia, será el Patronato de Mainel el que realizará un seguimiento de la estrategia, contando con las conclusiones extraídas en la primera fase.

Por otro lado, como este Plan Estratégico se materializa en los proyectos de cooperación en el país, la mejor forma de evaluarlo será dar seguimiento a los proyectos en sí, y medir los impactos de cada uno en concreto. Para ello, aplicamos la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD). La OCDE la define como “una estrategia de gestión que se centra en el uso de información sobre resultados para mejorar la toma de decisiones. La GpRD incluye el uso de herramientas prácticas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el seguimiento de progreso y la evaluación de resultados”.

Para esta gestión, seguimiento y medición del impacto de nuestras actividades tenemos indicadores cuantitativos básicos y valoraciones cualitativas personales, así como los indicadores propios de cada proyecto, y sus respectivas fuentes de verificación.

Una de las finalidades del seguimiento es acumular conocimientos que puedan ser incorporados en el diseño de futuros proyectos. Para ello se recogerán de manera concisa aquellos aspectos que sean claves para la explicación de las situaciones que se han presentado a lo largo de la ejecución y a través de la evaluación final, tanto si las recomendaciones son en sentido positivo como negativo. A la hora de dar una opinión y valorar la marcha del proyecto, hay varios aspectos importantes a estudiar:

- ✓ El grado de apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios. Esto necesariamente requiere conocer su nivel de participación, tanto en el seguimiento como en la ejecución, de las organizaciones locales, colectivos implicados e instituciones que pueden coparticipar en el desarrollo del proyecto. En este apartado se deberá incidir en la eficacia del mecanismo puesto en marcha para la ejecución; capacidad de gestión mostrada por el beneficiario de una subvención, y la eficacia del personal asignado al proyecto.
- ✓ Los aspectos más destacables, positivos y negativos, los puntos fuertes y débiles, que permitan extraer conclusiones para el futuro, o para corregir, sobre la marcha, el proyecto mismo y cuantos aspectos puedan contribuir a mejorar su impacto y resultados. Siempre se procurará sintetizar recomendaciones prácticas extraídas de la experiencia.

Nuestra metodología de seguimiento de proyectos se pone en práctica de forma conjunta entre Mainel y el socio local, empezando por la revisión de los siguientes documentos:

- ✓ Bases y normas del financiador.
- ✓ Matriz de planificación y cronograma.
- ✓ Presupuesto desglosado.

- ✓ Plan de transferencias en moneda local y cantidad equivalente en dólares y euros.
- ✓ Plan de monitoreo y evaluación, incluyendo diseño del sistema de información para asegurar el cumplimiento de indicadores, si procede.
- ✓ Convenio de colaboración suscrito con el socio local y convenio específico para el proyecto.

Una vez revisados los documentos, se crea un comité de seguimiento compuesto por la persona responsable del proyecto de Mainel, el responsable o responsables (dependiendo del tipo de proyecto) de la ejecución en terreno del socio local, el gerente de Mainel, así como los directores de ambas instituciones. Este comité tiene relaciones fluidas en todo momento a través del correo electrónico y Skype, aunque como mínimo se establecen reuniones trimestrales para el seguimiento. En aquellos casos en los que su cuantía y complejidad así lo requiera, se realizan viajes de seguimiento a terreno por parte de personal de Mainel, para visitar y evaluar el proyecto en medio del proceso, analizar sus progresos y ver si procede o no realizar modificaciones para su mejora.

Además, cada semestre, el socio local emite un informe de seguimiento de las actividades y económico. En este informe se tienen en cuenta los indicadores detallados en el proyecto para medir los resultados y la marcha del mismo. Con estos informes y reuniones, se valora en cada momento si se continúa de la misma forma o hay que realizar cambios para la mejora del proyecto y su consecución como estaba previsto.

Por lo general, se envía la mitad de los fondos al comenzar el proyecto. Los fondos restantes se transfieren tras el informe de seguimiento correspondiente a la mitad del proyecto, si todo es correcto. Al finalizar el proyecto se desarrolla una auditoría justificativa del gasto, así como una evaluación externa cuando el financiador, la cuantía y volumen del proyecto lo requieren.

Respecto a la evaluación final, se requiere analizar los siguientes principios:

- ✓ Pertinencia
- ✓ Eficacia
- ✓ Eficiencia
- ✓ Impacto
- ✓ Sostenibilidad futura.

Todo ello sin dejar de lado la socialización de los resultados, que se considera componente imprescindible para lograr un verdadero aprendizaje y participación. Lo que no ha de limitarse al intercambio de información con los socios locales, sino que los resultados y conclusiones obtenidas han de convertirse en un bien público, facilitando que la ciudadanía y la sociedad comprenda las realidades de los países en los trabajamos. Siendo aquí donde entra en juego la Educación para la ciudadanía global y las actividades de sensibilización con la población.