



INFORME

Evaluación del Plan Director de la Cooperación aragonesa para el Desarrollo (2012 – 2015) Gobierno de Aragón

Noviembre, 2017

Promoción de la actividad: Dirección General de Participación Ciudadana, Transparencia, Cooperación y Voluntariado del Departamento de Ciudadanía y Derechos Sociales del Gobierno de Aragón

Equipo de apoyo externo: una gestión y comunicación

una gestión y comunicación, sociedad coop. pequeña

www.unagestion.com

una@unagestion.com

691 232 816 · 691 070 718

plaza nueva 5 · 3º izda· dpto 3

48005 bilbao

2. RESUMEN EJECUTIVO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

2.1. Conclusiones

Adecuación de las acciones desarrolladas a los lineamientos del Plan Director

En este apartado nos fijaremos en la **normativa** de la cooperación aragonesa, tanto en lo que se refiere a su diseño como en lo relacionado con el cumplimiento de los compromisos presupuestarios que en ella se marcan.

En primer lugar, señalamos la **coherencia de la normativa desarrollada en el ámbito de la Cooperación autonómica aragonesa con la legislación autonómica, nacional e internacional** que regulan el sector de la Cooperación al Desarrollo. Siguiendo el mandato de la Ley autonómica de Cooperación al Desarrollo se ha diseñado un Plan Director que, a su vez, se ha concretado en planes anuales coherentes con sus lineamientos y directrices. Tanto los planes anuales como las convocatorias de las principales instituciones aragonesas han reflejado las prioridades marcadas por el Plan Director, tanto las horizontales como las sectoriales.

Por otro lado, respecto al cumplimiento de los **compromisos presupuestarios** adoptados en el Plan Director, se concluye lo siguiente:

La **dedicación presupuestaria a la Ayuda al Desarrollo** por parte de la cooperación pública aragonesa no alcanza los porcentajes definidos. **Ninguna institución pública ha alcanzado el 0,7% acordado internacionalmente** como cifra de Ayuda al Desarrollo deseable. La que más se acerca es el **Ayuntamiento de Zaragoza** que en los años de vigencia del plan ha oscilado **entre el 0,37% y el 0,41%**.

Se aprecia, además, una **tendencia a la baja** en estos cuatro años analizados, en los que **la mayoría de instituciones ha descendido el porcentaje de fondos destinados a la Ayuda al Desarrollo** (incluidas las tres instituciones más fuertes y que mayor cantidad destinan a Ayuda al Desarrollo: Gobierno de Aragón, Diputación de Zaragoza y Ayuntamiento de Zaragoza). **En especial, destaca el descenso notable de fondos en el último año del plan**, ya que se ha pasado de destinar 15.515.784,10 euros en 2014 a 10.917.244,23 euros en 2015.

Por otro lado, **6 instituciones públicas comprometieron en el Plan Director y sus posteriores planes anuales unas cifras presupuestarias concretas que, en general, no se han cumplido en su totalidad**. Con excepción de la Diputación de Zaragoza, que excedió en los años 2013 y 2014 el montante inicial al que se había

comprometido, todas las demás instituciones que habían comprometido presupuesto en los planes no alcanzaron la cifra prevista.

Resultados e impactos

En relación a estas categorías, las conclusiones más importantes se refieren a **concentración geográfica**, el aprovechamiento de la **experiencia y características diferenciales** de la cooperación aragonesa, el tipo de **población destinataria** en que han impactado los proyectos y el **enfoque** de los proyectos apoyados.

En relación a la **concentración geográfica por países y territorios prioritarios** podemos afirmar se ha presentado **una evolución sostenible de la concentración geográfica de la cooperación aragonesa** desde el primer hasta el tercer año del Plan. El porcentaje destinado a los países prioritarios en 2012 fue del 65,46% (cuando el Plan Director planteaba un piso de 80%) y en 2013 el 85,35% mientras que en 2014 alcanzó el 92,57%. Finalmente, en 2015 vuelve a bajar y se sitúa en un 71,93%.

En el ámbito de la priorización geográfica y sectorial cabe destacar que en todos los casos analizados se han cumplido o se ha estado muy cerca de cumplir con lo previsto en los diferentes planes. Para el caso de las actuaciones en los ámbitos sectoriales priorizados en los países priorizados en **África Subsahariana** se ha constatado que se ha alcanzado un **88,16% de actuaciones** (de los cuales un 75,03% de actuaciones en Servicios Sociales básicos), superando en más de ocho puntos porcentuales la meta establecida (80%). Para las actuaciones en la zona de **Iberoamérica**, se establecía un 45% de las actuaciones en los ámbitos sectoriales y vinculados al desarrollo económico y social. A partir de los cálculos realizados para esta evaluación se puede afirmar que se dichas actuaciones han alcanzado un **44,97% del total**. Finalmente, es necesario destacar la importancia de los **grupos de trabajo** sobre Ecuador, Guatemala y Nicaragua. Consideramos que **es una estrategia de gran impacto y utilidad**, lo que se evidencia en las cifras (90% de las intervenciones realizadas en Ecuador se han orientado a estas prioridades sectoriales; en Guatemala el 80% de los proyectos aprobados se ejecutaron en las zonas priorizadas, de ese 80% el 97,5% de las mismas pertenecen a alguno de los seis sectores priorizados, lo que equivale a decir que el 82,5% de las acciones corresponde a sectores priorizados en las zonas priorizadas; y, en el caso de Nicaragua, el 95,79% de las acciones se concentraron en las zonas geográficas mencionadas).

Para finalizar con las conclusiones más destacadas en el ámbito de la concentración geográfica diremos que, aunque la ayuda destinada a los PMA no ha alcanzado el 25% comprometido en ninguno de los cuatro años del Plan, se aprecia **una**

tendencia a acercarse a estos números en los datos del último año. Mientras que durante los tres primeros, los porcentajes se ubicaban entre un 17 % y 19%, en 2015 se aprecia un esfuerzo por corregir esas cifras y los **proyectos destinados a los PMA alcanzan un 23,78%** del total de la Ayuda al Desarrollo.

El siguiente apartado dentro de resultados e impactos está relacionado con el aprovechamiento de **la experiencia y las ventajas comparativas** de la cooperación aragonesa. En el Plan Director se explicita que la concentración geográfica y la priorización sectorial de acuerdo con la experiencia de la Comunidad Autónoma son las líneas a seguir para mejorar el impacto de las actuaciones. En este sentido, se observa que **un 78,98% de los proyectos desarrollados en los años de vigencia del Plan corresponden a áreas en las que la cooperación aragonesa tiene mayor experiencia:** fortalecimiento de los sectores productivos, agua y saneamiento, salud y educación. En concreto, el **sector del agua y el trabajo en el ámbito rural y productivo** son dos de los elementos claramente diferenciadores de la cooperación aragonesa. Así lo demuestra la experiencia y así es percibido por los diferentes agentes entrevistados. Estos sectores son, precisamente, dos de los más priorizados por la cooperación aragonesa en los años de vigencia del plan evaluado, por lo que puede afirmarse que hay **coherencia entre los objetivos de especialización propuestos y el tipo de sectores priorizados.**

Respecto a la **población destinataria preferente** de la cooperación aragonesa en estos años, en el período 2012-2015, **el 33,41% del total de proyectos** se han dirigido de manera prioritaria y/o exclusiva a los tres colectivos definidos como más desfavorecidos: mujeres, niños/as y personas discapacitadas. Fijándonos en el presupuesto, vemos que se ha destinado un **30,11% del total de fondos**, lo que suponen 16.014.218,12 €. Los datos demuestran el **compromiso para seguir mejorando**, ya que entre 2014 a 2015 casi se ha duplicado el número de proyectos y el porcentaje de presupuesto destinado a estos colectivos.

Por último, respecto al **enfoque** de los proyectos apoyados, aunque el planteamiento de la cooperación aragonesa aboga por avanzar hacia un enfoque de empoderamiento y desarrollo local y endógeno en detrimento del enfoque asistencialista, los datos reflejan que **la mayor cantidad de proyectos y presupuesto en los 4 años de vigencia del Plan se ha dedicado a la atención de necesidades básicas** (40,37% del presupuesto de los 4 años). No obstante, cabe señalar que en el último año, los programas integrales (más vinculados a desarrollo endógeno y empoderamiento) superaban en cantidad y presupuesto a los de necesidades básicas.

Apropiación del Plan Director por parte de los actores implicados

Un indicador importante de la fortaleza de un proyecto es el **nivel de cohesión y de apropiación** que sienten los diferentes agentes en él implicados. En este sentido, la evaluación revela una serie de conclusiones en relación a cómo los diferentes agentes de la cooperación aragonesa sienten como suyos los planes, instrumentos y actuaciones:

La cooperación aragonesa cuenta con **espacios formales y consolidados de coordinación**, que contribuyen a poner en contacto a los diferentes actores. Existen órganos que reúnen a agentes institucionales, como la Comisión Autónoma de Cooperación para el Desarrollo; espacios como el Consejo Aragonés de Cooperación para el Desarrollo, que agrupa a entidades de diferente naturaleza: colectivos de solidaridad, personas expertas, instituciones, organizaciones empresariales, obras sociales de cajas de ahorros, sindicatos, universidades y ONGD. Y se han conformado también grupos de trabajo-país, en los que participan personal técnico de instituciones y miembros de las ONGD.

El hecho de que existan estos espacios formales y reconocidos es **positivo** porque **contribuye a que los diferentes actores se sientan involucrados en objetivos comunes**. Sin embargo, la percepción de los agentes de la cooperación sobre ellos denota que **existe margen de mejora** en su funcionamiento y en el enfoque sobre su naturaleza. Por ejemplo, algunos de esos espacios –como la Comisión Autónoma- son considerados “poco operativos a veces” y otros –como el Consejo- podrían tener funciones más estratégicas, “de construcción de estrategias políticas de cooperación a largo plazo”, según alguno de los agentes entrevistados.

También hay una visión crítica sobre el tipo de participación que se facilita en los espacios compartidos y la manera en que se plantea la **participación de los diferentes agentes en la construcción de planes y estrategias**. En este sentido, algunos agentes entrevistados explican que “hay espacios y procesos establecidos para ello” y lo valoran como positivo, pero apuntan a que se trata de **procesos más consultivos que de construcción compartida**. Desde la visión de algunas instituciones públicas en cambio, sí que se promueve la participación e intercambio con los agentes sociales en la construcción de los planes en la medida en que existe una receptividad total a cualquier aporte e insumo desde el tejido social.

Por otro lado, respecto a los **instrumentos** de la cooperación aragonesa, existe una demanda por parte de las ONGD que concurren a las convocatorias para **armonizar** los criterios de las diferentes instituciones financiadoras. El hecho de que no haya coordinación en tiempos, formatos de solicitudes y protocolos de justificación dificulta la planificación de las actuaciones de las organizaciones,

complejiza la gestión de los proyectos e, incluso, impacta en las posibilidades de generar proyectos en alianza o coordinados entre diferentes agentes.

Estrategia de sostenibilidad de las acciones emprendidas

Para valorar la estrategia de sostenibilidad, se ha puesto el foco en tres cuestiones: la apuesta de la cooperación aragonesa por **proyectos de continuidad**, la cantidad de proyectos orientados a trabajar la **sostenibilidad** en alguna de sus vertientes, y la capacidad de la cooperación aragonesa para fortalecer la **cohesión** de sus agentes, como un indicador que garantiza la sostenibilidad de su accionar.

Por un lado, respecto a la **continuidad** de los proyectos, el porcentaje de proyectos que son continuidad de fases anteriores oscila entre el 11 y el 23%. El número de proyectos de continuidad aprobados ha ido oscilando en los diferentes años de vigencia del Plan: entre 2012 y 2013 se observa un descenso notable (del 21,46% a 11,11%), mientras que en los años posteriores se va dando una recuperación progresiva. Sin embargo, las cifras de presupuesto no se incrementan siempre de manera progresiva, por lo que se concluye que **no existe una progresión ordenada**. Lo que sí se observa es que el porcentaje de **presupuesto** aprobado para proyectos de continuidad respecto del total ha sido de alrededor del 26%, lo que podemos interpretar como que **los proyectos financiados en esta línea son apuestas de mayor calado** y que tienen la confianza de las instituciones.

Respecto a la cantidad de proyectos que cuidan la sostenibilidad, **casi la mitad lo hacen (el 47,45%)** en alguna de sus variables (ambiental, política, etc.). Los datos indican que **la sostenibilidad económica es la más trabajada** (221 proyectos), mientras que la medioambiental tan solo es atendida por 21 proyectos.

Por otro lado, un elemento importante para valorar la sostenibilidad es la **fortaleza y cohesión del tejido de la cooperación aragonesa**. En este sentido, se puede afirmar que el Plan Director define instrumentos para generar esos espacios de encuentro y asociación de los diferentes actores de la cooperación aragonesa. En concreto, destacamos algunos procesos relevantes como el trabajo en torno a la armonización del proceso de respuesta ante situaciones que requieran Ayuda Humanitaria, la participación como FAS en el Consejo de Cooperación, o la formulación conjunta entre instituciones públicas y la FAS de las bases para una Estrategia de Educación para el Desarrollo.

Por otro lado, sin embargo, hay que señalar que – a pesar de que en la teoría se habla mucho de la necesidad de impulsar una **estrategia de asociación** que facilite alianzas y sinergias, no todas las instituciones aplican medidas para impulsarlas. Tanto ONGD como instituciones entrevistadas afirman que “como deseo existe”, pero que desde las instituciones no se está consiguiendo encontrar

fórmulas técnicas para apoyar y fomentar medidas que faciliten esta asociación. Todos los agentes sienten que las colaboraciones son valoradas por las instituciones de manera informal, pero identifican la necesidad de que se valore también en lo formal. En la actualidad la convocatoria del Gobierno de Aragón reconoce positivamente las sinergias y alianzas, y puntúa específicamente y con un límite presupuestario mayor (de 100.000 euros a 160.000) los proyectos presentados por un consorcio de entidades.

Evolución de la cooperación aragonesa

En este apartado queremos asimismo exponer las principales conclusiones respecto a la evolución de proyectos (tanto en cantidad como en presupuesto), atendiendo a las prioridades **horizontales**, a las prioridades **sectoriales** y a la **tipología de los proyectos**.

Respecto a la adecuación de los proyectos a las **prioridades horizontales** el número de proyectos a los que se les identifica una prioridad horizontal clara **es una minoría** (24% de promedio del total de proyectos entre 2013-2015).

Entre esta minoría **un 31%** de los proyectos a los que se les puede identificar una transversal **promueven la igualdad de mujeres y hombres**, lo que constituye la minoría mayor. En este ámbito (la incorporación de la perspectiva de género en proyectos) se ha reiterado la necesidad de seguir trabajando por obtener un enfoque común entre instituciones y demás actores, así como seguir profundizando en la formación.

La cooperación aragonesa plantea una apuesta por el abordaje de los ámbitos sectoriales "siempre en el marco del enfoque de derechos". Sin embargo, entendemos que la defensa del enfoque está basada **más en una expresión de deseo que en la construcción de unas herramientas concretas** que lo faciliten. Desde nuestro análisis de las memorias de los cuatro años, solamente hemos encontrado cuatro proyectos de cooperación que en sus contenidos explicitan el enfoque de derechos. Además, no podemos concluir que los 76 proyectos que claramente incorporan la transversal de Derechos Humanos lo hagan desde el Enfoque en Derechos. Por tanto, consideramos que el Enfoque en Derechos **no es una prioridad ni una práctica habitual** para las organizaciones de cooperación aragonesas.

El siguiente componente tiene relación con la distribución del presupuesto **por tipología de la ayuda**. Los datos revelan que las ONGD aragonesas mantienen el interés (o el compromiso) por realizar proyectos de **satisfacción de necesidades**, mientras que las instituciones promueven un enfoque **basado en el**

empoderamiento y desarrollo de capacidades locales. Esta tensión se resuelve en la medida que las organizaciones de desarrollo buscan el financiamiento a los proyectos que atienden a necesidades básicas en instituciones privadas.

Así, si se observan las cifras globales de la cooperación, **la mayor cantidad han ido destinadas a la satisfacción de necesidades básicas**, con un acumulado total en los 4 años de 21.471.920,57 euros, (un 40,37% del total del presupuesto de cooperación pública y privada). El segundo lugar lo ocupan los programas integrales, con 20.136.505,17 euros destinados, que representan un 37,86% del total del presupuesto. Las cifras reflejan que **casi el 80% de los fondos, tanto públicos como privados, se orientan a proyectos de Necesidades Básicas y Programas Integrales** (78,83% en el caso de los fondos públicos y 77,22% en lo que respecta a fondos privados).

Sin embargo, cuando se observa el dato desagregado: mientras que **la mayor parte de fondos públicos se orienta a Programas Integrales, seguido de Necesidades Básicas** (40,91% frente a 37,93%), **en el caso de los fondos privados ocurre a la inversa:** el 44,26% se destina a Necesidades Básicas y el 32,97% a Programas Integrales.

Con relación a los proyectos de educación para el desarrollo y sensibilización en Aragón, se observa que representan el 6,12% del presupuesto, lo cual **no alcanza el compromiso del 10%**. Por otro lado, destaca la diferencia entre la cantidad de fondos públicos y privados destinados a proyectos de sensibilización, información y educación para el desarrollo. Mientras que un 6,98% de los fondos públicos se orientan a apoyar esta línea de acción, en el caso de los fondos privados solamente supone un 2,71%.

La cooperación aragonesa, tanto pública como privada, ha destinado en el periodo de ejecución del Plan Director un total de 8.108.560,27€ a la **Ayuda Humanitaria y de Emergencia**, lo que supone un **8,30% del total de la Ayuda al Desarrollo**. Las intervenciones financiadas por la cooperación aragonesa en esos años han sido un total de 57, con una evolución progresiva cada año, de manera que se ha pasado de apoyar 12 proyectos en 2012 a 16 proyectos en 2015. Sin embargo, hay que señalar que el **cumplimiento de los compromisos es desigual según cada institución**. Mientras que la Diputación y el Ayuntamiento de Zaragoza han cumplido los compromisos de dedicación de presupuesto en los porcentajes previstos, el Gobierno de Aragón no ha llegado a alcanzar la cifra prevista, como puede apreciarse en los datos de los apartados 4.1 y 4.2.

Finalmente, en relación con la adecuación de la cantidad de proyectos a las **prioridades sectoriales** definidas en el Plan Director, se puede afirmar que en un altísimo porcentaje de los proyectos de los cuatro años **se han orientado a esas prioridades**. Según los datos analizados por este equipo el 79% de los proyectos se orientan a dichas prioridades, aunque aún queda margen de mejora para alcanzar el 90% que se ha marcado el Plan Director como objetivo. En cuanto a los sectores más prioritarios, puede afirmarse que indudablemente **Fortalecimiento de los sectores productivos, Agua y Saneamiento, Salud y Educación** se encuentran en un primer nivel de referencia. En un segundo nivel es posible destacar también una cantidad considerable de proyectos en los sectores **de Capacitación de RRHH** (en diferentes áreas) y **Educación para el Desarrollo**.

Por último, la **Innovación y Desarrollo no es una prioridad en cooperación** y resulta **medianamente marginal en educación**. En lo relacionado con cooperación, los proyectos catalogados como de Innovación y Desarrollo son apenas el 4% del Sector "Dotación y mejora de infraestructuras económicas"; en tal sentido representan **solo el 1,3% de los proyectos realizados en el período** (9 en un total de 692).

2.2. Recomendaciones

Adecuación de las acciones a los lineamientos del Plan Director

- La tendencia a la baja en estos cuatro años del Plan Director, en los que **la mayoría de instituciones públicas ha descendido el porcentaje de fondos destinados a la AOD** (incluidas las tres instituciones más fuertes y que mayor cantidad destinan a Ayuda al Desarrollo: Gobierno de Aragón, Diputación de Zaragoza y Ayuntamiento de Zaragoza) resulta preocupante de cara a una sostenibilidad de los procesos de desarrollo. Por esa razón, y por ser una demanda recurrente tanto de los organismos internacionales multilaterales como de la sociedad civil aragonesa organizada en torno a la FAS (Federación Aragonesa de Solidaridad), recomendamos **renovar los compromisos presupuestarios y procurar aumentar los fondos en los próximos años. Los compromisos adquiridos en los planes deben guiar la dedicación presupuestaria anual y ser cumplidos con fidelidad por parte de todas las instituciones.**

Para ello resulta imprescindible hacer incidencia política desde los organismos de cooperación, para que en la negociación de los presupuestos de cada institución se logren acuerdos orientados a cumplir los compromisos adquiridos.

Resultados e impactos

- Los **grupos de trabajo** por países permiten identificar las zonas y sectores a priorizar a partir de la experiencia de los agentes de la cooperación. Además, son valorados como grupos muy operativos por parte de los agentes involucrados. Consideramos que es una **estrategia muy adecuada** que debe mantenerse y que puede trasladarse también al trabajo en **otras zonas geográficas**, en especial el África Subsahariana, e incluso otras temáticas de interés.
- Se ha evidenciado una tendencia al alza de lo que la Ayuda al Desarrollo dedica a los Países Menos Avanzados (PMA). Consideramos necesario **mantener esa tendencia** hasta llegar al 25% comprometido en el Plan Director. Por otro lado, habiendo diagnosticado la **población destinataria** preferente (población indígena y mujeres) **en el Plan Director**, recomendamos seguir impulsando estos proyectos hasta alcanzar un 50% del presupuesto total. En especial consideramos importante seguir promoviendo acciones en el ámbito del **empoderamiento de mujeres**.

En todos los casos, para impulsar estos objetivos recomendamos reflejar en las baremaciones de las convocatorias aquellos aspectos que se quieren fortalecer

y definir medidas concretas como, por ejemplo, otorgar mayor puntuación a los proyectos que se adecúen a las líneas que queremos impulsar.

- Hemos destacado el esfuerzo de las administraciones por impulsar acciones tendientes a fortalecer el empoderamiento de la población y el desarrollo de las capacidades endógenas desde un enfoque de derechos. Entendemos que debe **consolidarse el incremento que se ha constatado hacia programas integrales** (más cercanos a este enfoque), mientras se intente ir reduciendo el destinado a necesidades básicas.

Apropiación del Plan Director por parte de los actores implicados

- Algunos de los espacios formales de coordinación son percibidos como poco operativos. En este sentido, se podrían explorar **medidas** como: otras formas de intercambio de información más ágiles y eficientes o convocatorias de reuniones descentralizadas, no siempre ubicadas en Zaragoza, para **facilitar la participación** y el acceso de quienes se tienen que desplazar desde zonas lejanas.
- Dado que el **Consejo** es el espacio de punto de encuentro entre representantes de todos los agentes de la cooperación aragonesa, se podría aprovechar para impulsar **más reflexiones estratégicas** que contribuyan a iniciar procesos de reflexión sobre algunas de las cuestiones identificadas como importantes en este informe de evaluación (posicionamiento de la cooperación aragonesa, promoción de programas integrales frente a necesidades básicas, mejora en la incorporación de la perspectiva de género y el enfoque de derechos..etc.) . Ello pasaría por buscar nuevas formas de organizar el trabajo, por ejemplo a través de comisiones puntuales al estilo de los **grupos de trabajo**, que son muy bien valorados por los diferentes agentes.
- Por otro lado, se identifica como importante acordar entre instituciones y ONGD cómo debe ser gestionada de la manera más óptima para todas las partes la **participación en estos procesos de construcción de planes y estrategias**. En algunas ocasiones se considera que los plazos de las instituciones no tienen en cuenta la realidad de las ONGD (que requieren un tiempo que no siempre se les facilita para poder coordinarse entre ellas y construir aportes a documentos). En este sentido, recomendamos visibilizar las buenas prácticas y aprender de ellas. En concreto, tomar como referencia procesos bien valorados, como la construcción de la estrategia de EpD, para poder replicar aquello que funciona.

- Asimismo, recogemos la demanda expresada tanto por ONGD como por alguna institución sobre la **necesidad de armonizar criterios** (en convocatorias, tiempos, protocolos de justificación...) entre las diferentes administraciones.

Estrategia de sostenibilidad de las acciones emprendidas

- Para materializar la apuesta por apoyar **procesos a medio-largo plazo** sería necesario que **todas las instituciones valorasen con criterios objetivos** aquellas iniciativas que se ajustan a dicho planteamiento. Por ejemplo, incluyendo en sus baremaciones mayores puntuaciones para este tipo de proyectos.
- Se observa una diferencia notable entre el número de proyectos que trabajan la sostenibilidad económica y los que atienden la **sostenibilidad medioambiental**. Podría ser interesante hacer un pequeño diagnóstico-estudio para entender a qué se debe y ver de qué manera podría fomentarse la inclusión de contenidos de sostenibilidad medioambiental en los proyectos (por ejemplo, a través de formaciones).
- Una cuestión destacada en el Plan Director y que necesita de mayor fortalecimiento es lo relativo a la **estrategia de asociación**. Dado que muchos de los agentes entrevistados expresan que las alianzas y las sinergias son valoradas de manera informal pero no siempre formal por parte de todas las instituciones, se identifica como necesario definir medidas concretas para que ese deseo de favorecer el trabajo en coordinación y alianza pueda materializarse en la realidad: favorecer los consorcios, impulsar procesos de trabajo que aglutinen a agentes diferentes, dejar fuera de los límites al nº de proyectos los proyectos en consorcio, etc.

Evolución de la cooperación aragonesa

- Dado que se ha evidenciado que las **prioridades horizontales** son atendidas por un número cada vez menor de proyectos, la realidad aconseja la **eliminación** de las mismas en los siguientes planes directores de la Cooperación aragonesa. Sugerimos no obstante, que no se olvide la esencia del trabajo transversal en algunas de estas líneas como la sostenibilidad ambiental o la equidad de género..
- La incorporación de la **perspectiva de género** es una preocupación real de los agentes de la cooperación aragonesa, que ha comenzado a abordarse pero que es necesario fortalecer. En este sentido, sería interesante comenzar a **construir una visión común** sobre lo que supone trabajar en favor de la igualdad e integrar la perspectiva de género en la cooperación. Para ello, podrían utilizarse **herramientas complementarias**: sensibilización a personal político de

instituciones, capacitación técnica a personal técnico de instituciones y ONGD y/o creación de un grupo de trabajo para diseñar un itinerario de fortalecimiento de la inclusión de la perspectiva de género en la cooperación aragonesa.

- Al igual que ocurre con la perspectiva de género, la incorporación del **enfoque de derechos** en la cooperación aragonesa requiere de un **proceso de fortalecimiento de capacidades**, que lleve a que todos los agentes entiendan las claves de este enfoque y conozcan las pautas técnicas para incorporarlas a sus actuaciones.
- Respecto al cambio de orientación que lleve a dejar más espacio a los **programas integrales frente a los proyectos de necesidades básicas**, sería interesante promover una **reflexión estratégica** sobre cuál debe ser el posicionamiento de la cooperación aragonesa, para definir si se apuesta por una cooperación más transformadora, orientada a abordar las raíces de las desigualdades, o por una cooperación más asistencialista, que aborda los efectos de las desigualdades pero no tanto sus causas. Esto derivaría en medidas concretas, reflejadas en los instrumentos, y que se orientarían a favorecer actuaciones integrales que incorporen de manera real las transversales. En este camino deberían estar involucrados todos los agentes: instituciones, ONGD y entidades de otra naturaleza.
- En relación a los proyectos de **educación y sensibilización** dirigidos a la sociedad aragonesa, resulta esencial **aumentar el presupuesto** para poder alcanzar el 10% comprometido en el Plan Director. Además, un enfoque transformador de la cooperación va aparejado con un compromiso firme por la educación y sensibilización sobre las causas de la pobreza. Por tanto, la apuesta por priorizar programas integrales llama a hacer efectiva una apuesta real por la educación y la sensibilización.
- Por último, si se considera importante mantener la **innovación y desarrollo** como prioridad sectorial, será necesario trabajar con los diversos agentes de la cooperación para dotarla de contenido y buscar fórmulas que contribuyan a incorporarla en los proyectos, especialmente en los realizados en el Sur.