

ESTRATEGIA PAIS PETJADES EN KENYA 2016-2025

INDICE GENERAL

- ANTECEDENTES Y DIAGNOSTICO**
- OBJETIVOS ESTRATEGICOS**
- COORDINACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD CON OTROS ACTORES QUE TRABAJAN EN EL ÁREA Y SECTOR DE ACTUACIÓN**
- ALINEACIÓN CON PRIORIDADES DE DESARROLLO DE PLANES NACIONALES Y LOCALES**
- CONTEXTO DE KENIA EN EL MOMENTO DE LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA PAIS**
- INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**
- VALOR AÑADIDO DE PETJADES ONGD**
- RELACIÓN DE PETJADES CON EL ENTORNO**
- COMPROMISOS ADOPTADOS**

ANTECEDENTES Y DIAGNÓSTICO

Petjades trabaja en Kenya desde el año 2002, junto a su socio estratégico ECOSOL y en concreto en Kapsabet, donde ha implementado diversos proyectos:

En el área educativa se ha colaborado desde 2002 con el Colegio de primaria St Peters (mixto) y los de educación superior St. Mary (femenino) y St Peters (masculino), así como, con la Escuela de Educación Infantil St. Francis.

En el campo de la salud se ha colaborado con la construcción y equipamiento del Dispensario Sanitario “Mother Francisca Maternity and Nursing Home”, con fondos propios. En este Dispensario se presta atención sanitaria in situ y se coordina el desplazamiento de clínicas móviles a las zonas de difícil acceso de la región donde no llega ningún tipo de servicio de salud. En el 2004, se instaló también un pozo en los terrenos del dispensario, mediante un proyecto financiado por el ayuntamiento de Ibi, Alicante. En 2007, se amplió con un Convenio de Colaboración con Generalitat Valenciana, para la mejora de la atención sanitaria de la población del Distrito de Nandi, que suponía la construcción de un quirófano y una sala de Rayos X en el Dispensario Sanitario mencionado anteriormente. Expediente 5027/2007

En 2008, se implementó un centro de acogida de niños y niñas en situación de calle, en Kangemi. Nairobi, también financiado por Generalitat Valenciana. Expediente 9020/2008. Tradicionalmente, los proyectos implementados por PETJADES en Kenya hasta el año 2015 han sido vinculados al derecho a la educación y al derecho a la salud, pero poco a poco se van implementado proyectos productivos, que trabajan por

favorecer procesos de desarrollo económico sustentable que conduzcan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, con relaciones de equidad, a la reducción de la pobreza y a la preservación de los recursos naturales, bajo un enfoque basado en los derechos humanos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL

La presente estrategia se inscribe plenamente en el marco de los acuerdos suscritos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales y en la Carta Africana sobre Derechos Humanos y Pueblos. En concreto, nuestra estrategia se basa en el ***apoyo al pleno ejercicio del Derecho al Desarrollo, del Derecho a un nivel de vida adecuado y medios de subsistencia, del Derecho al trabajo, del Derecho a la igualdad entre hombre y mujeres, del Derecho a un ambiente sano, del Derecho al agua y a una alimentación sana y del derecho a la participación democrática***

Petjades como ONGD busca estar inserta en procesos de desarrollo local que conduzcan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, con relaciones de equidad, a la reducción de la pobreza y a la preservación de los recursos naturales, bajo un enfoque basado en los derechos humanos. Se trabaja partiendo de los derechos humanos que se pretende fortalecer y para los que se busca que se impliquen, titulares de obligaciones, de derechos y de responsabilidades, siendo en este sentido parte de los procesos que facilita el ejercicio de los mismos.

La incorporación del ***Enfoque Basado en Derechos Humanos*** en la cooperación internacional, lo entendemos desde PETJADES, como un cambio de paradigma, como una nueva mirada, que hace que entendamos la cooperación para el desarrollo como una herramienta para el cambio hacia un mundo más justo, basada en la defensa y ejercicio de los derechos humanos..

Apostamos por una estrategia de **concentración geográfica**, basada en la no dispersión de las propuestas y en la maximización de las potencialidades de la organización, que suponga un verdadero impacto en las zonas de intervención, dado que el acompañamiento de los procesos de desarrollo se vincula durante varios años. En esta **concentración geográfica**, identificamos como países de intervención Kenia. De igual manera, en aras a la no dispersión, identificaremos un único socio local en cada uno de los países, al que demandaremos:

- La NO búsqueda de soluciones inmediatas a los problemas identificados, sino soluciones a largo plazo, que tengan una visión desde lo local hacia lo global.
- El compromiso de continuidad de trabajo tanto temporal como espacial, en las zonas de intervención identificadas y consensuadas con HFI y CHAMTANY

- Fomento de la participación directa de sujetos de derechos en la identificación, gestión y evaluación de los programas y/o proyectos.
- Compromiso con el respeto a la cultura y costumbres de las zonas de intervención
- Compromiso con el respeto por el entorno y por la equidad de género.
- Trabajar desde un enfoque de derechos humanos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos planteados en este Plan Estratégico, los diferenciaremos en dos ejes:

Objetivos de desarrollo:

- O.D.1 Acrecentar el papel de PETJADES en defensa del derecho al desarrollo en Bolivia, Perú, EL SALVADOR y El Salvador, en colaboración con sus socios locales, Guaman Poma de Ayala, Fundación Nor Sud-CREDIFUTURO, Fundación CORDES, Chamtany y HFI.
- O.D.2 Concentrar la actividad de PETJADES en proyectos y/o programas de cooperación internacional, en el ámbito de la defensa de derechos vinculados con necesidades básicas, como el derecho a la salud, el derecho a la educación, el derecho a un medio ambiente sano, el derecho al agua, con un marcado Enfoque de Género en Desarrollo.
- O.D.3 Fomentar la cooperación Sur-Sur entre nuestros socios locales
- O.D.4 Fomentar flujos de transferencia de capacidades entre sociedad civil Sur-Norte , Sur-Sur y Norte-Norte.
- O.D.5 Incidir en el derecho a la participación para la construcción de una ciudadanía global, que reaccione de manera propositiva a problemas globales.

Objetivos sociorganizativos:

- O.SO.1 Ampliar la base social de PETJADES en un 10% anual.
- O.SO.2 Fomentar la previsibilidad de recursos de cara a nuestros socios estratégicos, apalancando un mínimo de 50.000 € anuales por entidad socia.
- O.SO.3 Consolidar a PETJADES como una organización ética, sostenible, eficiente, participativa y transparente.
- O.SO.4 Consolidar a PETJADES como agente relevante de la cooperación para el desarrollo valenciana.
- O.SO.5 Incrementar la participación de PETJADES en redes sociales del tercer sector, vinculadas a la cooperación internacional y vinculadas a la Economía Social, tanto en el Norte como en el Sur.
- O.SO.6 Fomentar emprendimientos vinculados a la Economía Social en el Norte.

PETJADES en Kenia persigue, por tanto, los siguientes **objetivos estratégicos para el periodo 2016-2025:**

- **Fomento del Derecho al desarrollo: Fomento de la economía social y solidaria**
- **Fomento de los Derechos de las mujeres: Equidad de género**
- **Fomento del Derecho a un medio ambiente sano: Sostenibilidad ambiental**
- **Fomento del Derecho a la participación**
- **Fomento del Derecho a la salud**
- **Fomento del Derecho a la educación**

Durante 2015-2021 ha implementado los siguientes proyectos en la misma zona de intervención, siguiendo estas líneas de actuación:

- 1 Elaboración de diagnóstico para conformación de cooperativa lechera con jóvenes de Kapsabet. Kenia, Financiado por Fundación Abargues en 2015.
- 2 Mejora de la capacidad productiva y organizacional de 40 personas productoras de leche en el Distrito de Nandi. Kenia. Fondos propios. 2016
- 3 Realización de talleres para la mejora de la capacidad organizativa e institucional de 50 personas productoras de leche en el distrito de Nandi. Kenia. Fundación Abargues 2017.
- 4 Mejora de la capacidad productiva y organizacional de 15 mujeres productoras de leche en el Distrito de Nandi. Kenia. Financiado por Caixa Popular en 2017.
- 5 Mejora de la capacidad productiva y organizacional de 15 mujeres productoras de leche en el Distrito de Nandi. Kenya. Financiado por Palau de la música en 2018.
- 6 Ejercicio del derecho al agua de 50 familias del Distrito de Nandi. Kenia. Financiado por Fundación Abargues en 2019.
- 7 Construcción del Centro de Educación Primaria “St. Francis Amani”, en Kapsabet. Kenya, para garantizar el derecho a la educación de 300 niños y niñas, financiado por la Generalitat Valenciana en 2021.

COORDINACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD CON OTROS ACTORES QUE TRABAJAN EN EL ÁREA Y SECTOR DE ACTUACIÓN

- Chamtany CBO (Cooperativa lechera)
- HFI (Hermanas Franciscanas de la Inmaculada)
- Kenian Biogas Program
- IFAD (Organismo de NNUU especializado en desarrollo rural que, en el caso concreto de Kapsabet trabaja por el fortalecimiento del sector lechero desde hace años, con amplia experiencia en el sector y resultados de desarrollo importantísimos)
- Autoridades locales en material de educación

- Autoridades locales en material de salud

ALINEACIÓN CON PRIORIDADES DE DESARROLLO DE PLANES NACIONALES Y LOCALES

La consecución de estos objetivos estratégicos contribuirá a la realización de las aspiraciones del plan de Kenia con la Visión 2030 (así como el MTP III, que proporciona orientación sobre la planificación y las inversiones de la Visión 2030 durante el período 2018-2022).

CONTEXTO DE KENIA EN EL MOMENTO DE LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA PAIS

Después de la Cumbre del Milenio en 2000, Kenia firmó los ODM como un estado-nación unitario; entonces e incluso ahora, ligado a una agenda económica neoliberal de libre mercado. Como un aspecto significativo de la ingeniería poscolonial de la marginación económica por parte de las élites, la centralización de los mecanismos de extracción locales y hacerlos susceptibles a la manipulación externa se ha convertido en un claro desincentivo con respecto a la adopción de una estrategia nacional para implementar la Agenda 2030. El estado de Kenia, como lo conocemos hoy, fue improvisado hace casi un siglo por los esquemas extractivos coloniales británicos y los cálculos imperiales que dieron como resultado su integración marginal en el orden jerárquico económico mundial. Desde un punto de vista ecológico, fue esculpido con torpeza en un paisaje etnográfico local que era rico no solo en diversidad cultural sino también en términos de organización social. A medida que el colonialismo continuó negociando la eventual articulación de las nacionalidades kenianas con el mercado capitalista colonial y los intereses imperialistas más amplios / globalizadores, distintos factores ecológicos y geopolíticos entraron en acción para definir el proceso por el cual el mercado extractivo daría forma a la política económica actual del país.

Un elemento significativo en la organización y proyección de la dinámica del poder colonial y la superestructura normativa que la acompaña implicó una revisión sistemática de las unidades económicas tribales, en un intento por orquestar e imponerles un sentido de unidad estratégica en torno a una lógica económica extractiva común que sentaba las bases estructurales para un subdesarrollo económico desigual. Esto significó que los recursos generados por el estado colonial debían ser dirigidos a regiones económicas, sectores y, por extensión, grupos étnicos que ocupan dichos espacios, en los que las inversiones burocráticas estatales y las oportunidades comerciales extractivas maximizarían las capacidades extractivas, ampliarían las oportunidades económicas y mejorarían los beneficios estratégicos de la economía política colonial al producir un mayor rendimiento en ganancias, impuestos y divisas.

La lógica era la siguiente: la política de desarrollo debe seguir la distribución regional de las llamadas actividades económicas de alto potencial. También conocido con el sobrenombre de modelo económico tribal phyll. Se dio una extraña realidad a la

creencia de que tal sistema de promoción del desarrollo terminaría concentrando todos los insumos de recursos para el desarrollo en las zonas verdes del país, ya que la agricultura seguía siendo el principal factor, impulsor de las economías coloniales y poscoloniales. De ello se desprende, por tanto, que las buenas carreteras, las escuelas buenas y bien equipadas, las mejores instalaciones sanitarias y todo el peso estructural de la hegemonía burocrática estatal proporcionaron el modelo y la justificación para la distribución desigual de los recursos y servicios públicos básicos, lo que condujo a un desarrollo desigual en general, con desigualdades profundamente arraigadas en todos los ámbitos. Juntos, estos factores explican los extraordinarios niveles de desigualdad que escapan a la atención de las instituciones multilaterales con sede en Washington que evalúan periódicamente el desempeño económico del país.

Este es el contexto general en el que los ODM fueron negociados, adoptados y supuestamente domesticados e implementados por muchos países africanos, incluida Kenia. También explica, pero solo en parte, cómo y por qué el desempeño de Kenia con respecto a los logros de los ODM fue, desde cualquier punto de vista, pésimo y, de hecho, no cumplió con las expectativas de la población en general.

Por otro lado, en el momento de adoptar el plan de desarrollo sucesor de los ODM, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, Kenia ya no era, por ley, un estado-nación unitario, tenía una nueva constitución que había marcado el comienzo de una nueva política-administrativa y una orientación económica, junto con las estructuras institucionales acompañantes, diseñadas para garantizar su realización. Colectivamente, los cambios tanto en la gobernanza como en la política recibieron el nombre de "devolución" o "subsidiariedad", que tenía la intención de descentralizar tanto la autoridad estatal como la economía. No puede haber ninguna duda de que, en la historia poscolonial de Kenia, la descentralización es de lejos el cambio más transformador para los sistemas de gobernanza del sector público y las estructuras administrativas públicas, experimentado hasta ahora en la región. Busca empoderar a los kenianos en todos los ámbitos de la vida para reclamar una mayor influencia e impacto en los órganos y procesos de toma de decisiones. Además, se pretende institucionalizar el desarrollo y la gobernanza a nivel local, poniendo los servicios más cerca de quienes los consumen. También está destinado a brindar a la ciudadanía la oportunidad de opinar sobre la forma en que son gobernados y sobre la forma en que se utilizan y emplean los recursos para impulsar el desarrollo.

Idealmente, una agenda tan transformadora debería encajar perfectamente con los requisitos estratégicos de la Agenda 2030, particularmente si las implicaciones de subsidiariedad de la devolución y los dividendos democráticos que deberían surgir del proceso pueden contribuir a la modificación de las estructuras profundas de inequidad en las economías de la periferia.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible profundiza críticamente la experiencia con los ODM. Por eso, desde un punto de vista estratégico, se aparta de su plan de

acción predecesor en el sentido de que se reenfoca en temas que simplemente se reflejaron en la Declaración del Milenio pero que apenas se abordaron en los ODM. Estos incluyen, entre otros, cuestiones de instituciones eficaces, buen gobierno, estado de derecho y sociedades pacíficas. La salida, señala un esfuerzo renovado en la implementación de la Agenda 2030 hacia los imperativos comunes y universales del desarrollo social sostenible, lo que significa que se aplica a todos los países en todos los niveles de desarrollo, pero sin ignorar el hecho de sus capacidades, circunstancias y circunstancias relativas / diferentes niveles de desarrollo.

Una revisión rápida de la historia colonial y poscolonial de Kenia muestra que, durante la mayor parte de su existencia, el país ha sido un estado-nación unitario con estructuras de gobierno altamente centralizadas, ejerciendo un control dominante sobre las entidades e intereses subnacionales hasta e incluyendo los diversos brazos del gobierno, a saber, el ejecutivo, el legislativo y el judicial. El primer gobierno independiente, bajo el mandato de Jomo Kenyatta, en un esfuerzo por hacer cumplir la política neocolonial de una autoridad monolítica y patrimonial, hizo todo lo posible para emprender un esfuerzo en serie para enmendar la constitución poco después de la independencia en 1964; eliminando efectivamente a los gobiernos regionales y prácticamente volviendo al uso de la antigua Administración Provincial colonial en un esfuerzo por rediseñar una hegemonía de élite local con fuertes matices tribales. Además, las estructuras de gobernanza establecidas en virtud de la Ley de gobierno local carecían de los poderes políticos, administrativos y fiscales necesarios para la acción política independiente. En cambio, el gobierno central retuvo el control de los gobiernos locales a través del funcionariado de la administración (contratados y puestos bajo el control directo del mismo gobierno central). El propósito era concentrar la hegemonía y el estado libre asociado poscolonial y las oportunidades de desarrollo en las manos exclusivas de una élite nacional.

Los fundamentos económicos clave subyacentes y la creciente demanda de descentralización están bien articulados por los teóricos económicos Richard Musgrave y Wallace Oates, quienes argumentaron que dada la desastrosa experiencia con la concentración poscolonial de autoridad en el gobierno nacional, el clamor por la descentralización se convertiría en un punto importante de las políticas de reforma que resultarían de la creciente marginación de ciertos sectores de la sociedad o regiones del país y la economía nacional, respectivamente. Sostuvieron además que, un clamor exitoso por la subsidiariedad estaba destinado a mejorar la gobernanza en la prestación de servicios públicos, al realizar la demanda de eficiencia en la asignación de recursos que surge de la devolución de estructuras y funciones de gobierno.

Este argumento se deriva de la observación de que los gobiernos subnacionales están más cerca de la gente que el gobierno central y, como resultado, tienen un mejor conocimiento sobre las necesidades y preferencias locales necesarias para una buena planificación e implementación del desarrollo económico sostenible. Por lo tanto, los gobiernos locales están en una mejor posición para responder a las diversas

necesidades de la población local. Además, se cree que la descentralización reduce la diversidad social y, posteriormente, la variación en las preferencias locales y las prioridades estratégicas correspondientes. Esto, tiene el efecto indirecto, si no directo, de reducir las oportunidades de conflictos entre las diferentes comunidades. Es en la misma línea que el economista de desarrollo Charles Tiebout afirma que la descentralización promueve la competencia insostenible entre las entidades gubernamentales subnacionales y, por lo tanto, aumenta las posibilidades de que los gobiernos respondan de manera eficiente a las necesidades locales con el compromiso necesario con el crecimiento equitativo de la economía nacional. Como resultado, los países pueden alcanzar niveles más altos de eficiencia en la asignación y uso de los recursos públicos.

Se han identificado varios factores que pueden determinar la eficiencia de los marcos de descentralización. Primero está la elaboración de una constitución y el marco legal que la acompaña que detalla el papel de cada nivel de gobierno, incluidas las reglas que rigen los arreglos fiscales y el sistema de prestación de servicios públicos, y el mecanismo para la resolución de conflictos. En segundo lugar, la resolución democrática de todas las cuestiones pendientes del Estado-nación, más allá de las medidas constitucionales diseñadas para ocuparse de los elementos más amplios de la subsidiariedad. Estos pueden incluir una serie de medidas de acción afirmativa que buscan corregir las desigualdades históricas que comprometen y socavan la capacidad transformadora. La pobreza y su distribución sesgada en la sociedad se convierte entonces en un sistema de opresión, dentro de un contexto histórico definido.

La historia no ha sido diferente en Kenia. El gobierno del Jubileo que estuvo involucrado en la negociación y finalización de la Agenda 2030 no tiene la historia, la orientación ideológica ni la voluntad política para lidiar con sus implicaciones normativas, y mucho menos ideológicas. Por lo tanto, es comprensible que la aceptación nacional de la Agenda 2030 fuera descartada. Dentro de sus filas gubernamentales hay acérrimos anti-devolucionistas y extremistas neoliberales, casados con el status quo dominado por una alianza de oligarquías tribales. La rápida acumulación de riqueza en manos de una pequeña élite y la concentración excesiva de recursos en el epicentro tribal de la economía nacional sigue siendo la clave. Un nivel de corrupción nunca antes experimentado en la Kenia poscolonial está impulsando una concentración extrema de riqueza en los ejes oportunistas de las alianzas tribales de las oligarquías de élite que solo pueden preparar al país para una posible agitación social.

La implementación exitosa de la Agenda 2030, no necesariamente como fue diseñada pero definitivamente como lo desean aquellos afectados negativamente por el dogma de la economía de libre mercado, requiere el apoyo de una red inteligente institucional innovadora que conecte los recursos institucionales existentes y deseables a través de acciones de políticas participativas y estructuras de gobernabilidad democrática que promuevan un crecimiento económico equitativo. Esa red institucional deberá innovar

y adaptarse para producir resultados político-económicos positivos para la población, así como garantizar su propio sustento institucional y el bienestar del país. La realización de un desarrollo equitativo, por lo tanto, depende en gran medida de instituciones sólidas entre las que se encuentran partidos políticos institucionalizados, estados proactivos cohesivos, sistemas / agencias de gobernanza económica eficientes y un consenso ideológico nacional democrático sin externos permanentes ni internos hegemónicos. En el centro mismo de estos imperativos institucionales y socio-estructurales se encuentra la necesidad de poder y capacidad institucional para aliviar las desigualdades estructurales que producen pobreza e indignidad innecesarias para la mayoría en una economía mal administrada por las élites.

En Kenia, la política y la economía, sesgada a favor de una minoría poderosa, ha conspirado con la adopción imprudente de un sistema que ha producido un entorno político-económico neoliberal que, a su vez, milita en contra de los principios básicos de la posguerra, de descentralización y equidad. Es una situación en la que votar por cualquiera de las plataformas políticas en competencia apenas cambia la trayectoria normativa de las políticas sociales y económicas del gobierno.

Frustrada con tal política, la falta de soberanía de la ciudadanía constituye un espacio hambriento desde el cual no solo reimaginar alternativas progresistas centradas en la democracia, la justicia social y la dignidad humana, sino algo más importante aún para reafirmar que "otro mundo de desarrollo equitativo es posible." En esta situación, el Parlamento de Kenia, como observaría Habermas, se ha convertido en un centro para simplemente documentar "resoluciones regateadas internamente" y, lo que es más extraño, se ha convertido en una reunión formal para mostrar la miopía tribal. Sus funciones de supervisión se han reducido a un juego de hombres tribales que se persiguen entre sí. El poder judicial, a su vez, tiene sus funciones de adjudicación reducidas a un instrumento de libre mercado, un lugar donde la justicia es una mercancía a la venta para los mejores postores y un santuario para los sectores políticamente correctos de la sociedad y donde la probidad y el trabajo duro no pueden garantizar a nadie la justicia o bienestar.

Por su parte, el sector financiero está en crisis mientras su subsector bancario se tambalea en el caos bajo una desregulación extrema agravada por el bandidaje económico y la complicidad burocrática estatal. Los casos recientes de quiebras de Chase Bank, National Bank of Kenya e Imperial Bank son sintomáticos de la inminente quiebra estatal y su incapacidad para mantener sus conexiones institucionales. Dentro del gobierno está instalado o precariamente incrustado un sistema estatal profundo de autoridad encubierta que ministra los excesos neoliberales de una élite emprendedora y una oligarquía políticamente correcta. Han llevado la corrupción y la impunidad a la superficie de una esfera pública que es una pálida sombra de la gloriosa historia de las luchas anticoloniales pasadas; una esfera pública en la que algunos funcionarios corruptos están demasiado bien conectados y son demasiado políticamente o tribalmente correctos para estar sujetos al imperio de la ley. Los recursos financieros

robados de las arcas públicas se convierten fácilmente en poder político, construido alrededor de hegemonías étnicas que son adversas a la necesidad de reconstruir el poder del trabajo sobre el capital; con el resultado de que la concentración de la riqueza está adoptando cada vez más una línea tribal como base discreta y distante para los conflictos de clases.

Colocar el Estado de derecho en el centro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible no podría ser más oportuno. Para Kenia y muchos otros países africanos, llega en un momento en que muchos de ellos han pasado por muchos episodios de inestabilidad social. En el caso de Kenia, está ganando adeptos por estar íntimamente relacionado con el desarrollo social sostenible, particularmente cuando el país está luchando por aceptar un pasado turbulento: de muchos años de violencia postelectoral intermitente, escándalos de megacorrupción, venta de eurobonos, esquema del Servicio Nacional de la Juventud y muchos otros casos de hurto oficial, ejecuciones extrajudiciales, temperamento oficial con testigos de la CPI, decretos en las carreteras que se burlan de las leyes y procedimientos presupuestarios.

Ya sea bajo su propio nombre o el de un apodo hermano como “acceso a la justicia”, ley y orden o gobierno sujeto a la ley, igualdad ante la ley, justicia predecible y eficiente o ausencia de violación estatal de los derechos humanos, la doctrina del estado de derecho se está convirtiendo en un ingrediente necesario para la implementación exitosa de la próxima generación de ODS. Ningún estado o sociedad puede reunir el capital político necesario para cambiar de rumbo a favor del desarrollo sostenible si no logra apreciar la relación indispensable entre las opciones de las vías de desarrollo y las opciones de las prioridades legales. Es por eso que, incluso en medio de una creciente cacofonía de voces que han reemplazado las narrativas de la industrialización por sustitución de importaciones y el crecimiento impulsado por las exportaciones, así como "no hay alternativa" al neoliberalismo, todos coinciden en una cosa: el desarrollo sostenible requiere instituciones sólidas respaldadas por el estado de derecho. Cualesquiera sean los desafíos que pueda enfrentar una economía, ya sea la necesidad de superar las fallas del mercado, la estrategia / negociación de su relación con la economía neoliberal global, la atracción de capital extranjero, la maximización del intervencionismo estatal, la sacudida de la carga de la deuda soberana y / o la protección de la economía nacional / economía de la periferia de la crisis casi terminal del capitalismo: cada una de ellas requiere un uso algo diferente del poder estatal, un marco legal correspondiente y la construcción institucional de mecanismos apropiados para una administración pública eficaz.

INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

1. EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Se realizará anualmente una evaluación del desempeño de la organización interna y con motivo de la finalización del Plan Estratégico, se contratará una evaluación de desempeño externa.

En esta evaluación del desempeño se analizarán la consecución de metas, la motivación organizacional (historia, misión, cultura,...), el entorno, la capacidad organizacional (liderazgo, estructura, recursos humanos, recursos económicos, gestión,...).

2. EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN EN LOS PROYECTOS/PROGRAMAS DE COOPERACIÓN.

En nuestra metodología hemos incorporado el seguimiento y la evaluación en las distintas fases del ciclo del proyecto:

EN LA IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS

La identificación se trata del proceso participativo en el que Petjades, junto a sus socios locales y a la población participante en el proyecto, determinan las necesidades de la zona, vinculándolas a la vulneración de derechos y definen la intervención a implementar.

La formulación, entendida en un sentido amplio, está compuesta por las etapas de elaboración formal del documento técnico del proyecto, la valoración o evaluación previa y la aprobación de la intervención.

La evaluación previa se trata de un elemento para reforzar la calidad de los documentos del proyecto que analiza los elementos que se consideran primordiales.

En la evaluación previa se realizan diagnósticos de futuro acerca de la eficacia “medida del grado de alcance del objetivo y resultados de una actividad en una población beneficiaria y en un periodo temporal determinado”; de la eficiencia “medida del logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen”; de la pertinencia “adecuación de los resultados y los objetivos al contexto en el que se realizan”; del impacto “análisis de los efectos de la intervención” y de la sostenibilidad “grado en el que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez retirada la ayuda”

Desde Petjades Ongd para medir estos 5 indicadores de evaluación previa utilizamos herramientas de recopilación y análisis de datos basadas en la participación, también llamadas de “cuarta generación”, tales como el diagnóstico rural participativo, intentamos participar de estrategias locales o nacionales de desarrollo ya existentes; para medir el posible alcance de los objetivos y resultados proponemos fuentes de verificación, medimos la posibilidad de replicabilidad de la acción y la apropiación de la población participante.

Se tienen muy en cuenta los impactos tanto positivos como negativos del proyecto a nivel ambiental, económico, político y social, definiendo medidas de mitigación de impactos y de gestión de los mismos en caso se considere necesario.

Una vez realizadas todas estas medidas de recopilación y análisis de datos, se elabora una Línea de Base (LB). Desde PETJADES ONGD pensamos que la mejor forma de identificar la línea de base del proyecto es la utilización del siguiente cuadro:

INDICADOR	LINEA DE BASE (situación antes de iniciado el proyecto).	META INTERMEDIA	META FINAL	COMENTARIOS SOBRE LA CONSECUCCIÓN

Observamos que, para definir nuestra línea de base, en lugar de utilizar indicadores, hemos utilizado metas, ya que un indicador por sí mismo, no proporciona datos sobre la evolución del proyecto, pero el establecimiento de metas sí.

La idea de la implementación de metas intermedias es, utilizando la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD), promovida por la Declaración de París en 2005, poder reorientar el proyecto hacia la consecución de los resultados de desarrollo planteados, antes de que éste finalice, concretamente en su etapa intermedia, cronológicamente hablando. Es decir, poder hacer una evaluación intermedia, que nos dé información sobre la situación de proyecto y sobre los impactos alcanzados, o sobre la necesidad de establecer medidas mitigadoras de posibles impactos negativos que vayan aconteciendo durante la ejecución del proyecto y que no habían sido identificados en la etapa de formulación, antes de que finalice el mismo.

Normalmente algún/a técnico/a de la entidad realiza un viaje de identificación a la zona, que hace coincidir con un viaje de seguimiento de otro proyecto cercano y se aloja durante un mes en la comunidad destino de la acción.

En la identificación de los proyectos se asigna un/a responsable de la contraparte y otro/a de Petjades, que mantendrán contacto diario vía mail o de forma telefónica, en

caso se considere necesario, para el seguimiento del proyecto. En el caso de programas o convenios, se contrata personal expatriado/a que realizará el seguimiento sobre terreno.

EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El seguimiento es la fase del ciclo de gestión que acompaña a la ejecución de los proyectos; su finalidad es informar sobre el estado en que se encuentra la ejecución y conocer en qué medida se están realizando las actividades y, alcanzando los resultados y objetivos previstos. Estas informaciones permiten, cuando es necesario, introducir modificaciones en la formulación preexistentes y en las metas intermedias de la línea de base definida en la etapa de identificación y formulación.

Los procedimientos generales de seguimiento atienden al estudio comparativo de lo previsto y lo realizado, con el fin de poder definir posteriormente lo conseguido. Así en el caso de las actividades se analiza su estado de ejecución en comparación con lo diseñado en % de ejecución; los resultados y objetivos se analizan en función de las fuentes de verificación y de las metas intermedias definidas en la línea de base.

La práctica habitual debe ser la siguiente: Una vez confirmada por la entidad financiadora la subvención del proyecto, se firma un convenio con la contraparte en el que se indican las medidas a seguir durante la ejecución del proyecto, entre ellas el seguimiento y la evaluación previstos. Una vez firmado el convenio de colaboración se les hace un primer desembolso por un importe correspondiente a la ejecución de las actividades del primer semestre, según el formulario; concluido el semestre, la contraparte presenta un informe de seguimiento financiero y económico que será revisado por la técnica de proyectos asignada en Petjades, así como un reporte sobre la consecución de las metas intermedias de la línea de base definida anteriormente. Revisado y aceptado el informe de seguimiento y el reporte sobre la línea de base, por la técnica y la coordinadora de proyectos de Petjades, se les realiza una segunda transferencia para los gastos del segundo semestre.

Trascurrido un año, la técnica de proyectos de Petjades realizará un viaje de seguimiento al proyecto para, de forma consensuada con la contraparte y la población participante, redactar un informe anual de seguimiento o un informe final, en el caso el proyecto dure un año únicamente y constatar la buena evolución de la línea de base. En este viaje de seguimiento la técnica de proyectos se alojará en la comunidad destinataria de la acción, en caso sea posible, o lo más cerca del proyecto, durante un mes aproximadamente, para hacerse una idea de la repercusión real del proyecto y poder conversar con la población beneficiaria.

Si se trata de proyectos plurianuales, estos viajes de seguimiento se repiten anualmente, así como los informes semestrales.

Durante la etapa de seguimiento, para garantizar la gestión de la información, mensualmente son almacenadas las fuentes de verificación y las facturas del proyecto por la contraparte, que semestralmente son enviadas a la técnica de Petjades responsable del proyecto.

En esta etapa de seguimiento, se elaboran de manera participativa, entre Petjades, los socios locales y la población participante, los Términos de Referencia (TdR) de la evaluación final externa.

Los gastos de seguimiento suelen ser del 3% del coste total del proyecto y se imputan a gastos indirectos.

EN LA FINALIZACIÓN DEL PROYECTO

La finalización es un momento importante en la gestión de los proyectos, ya que permite sistematizar información relevante sobre el desempeño global de una acción de cooperación ya terminada y aportar algunos elementos de juicio valorativos. Por tanto, es una etapa que cierra la secuencia del seguimiento y entrega algunos datos procesados que han de resultar de gran utilidad para preparar, en su caso, los trabajos de evaluación.

Su soporte documental es el Informe Final y el proceso quedará completado, con los Informes de Evaluación Externa.

El informe final debe dar cuenta de la conclusión del proyecto. En este sentido incorpora una descripción detallada del nivel de ejecución de las actividades en % e incluye una estimación global del logro de resultado y objetivos, comprobados mediante las fuentes de verificación que se anexarán al documento y mediante el análisis de la consecución de las metas finales establecidas en la línea de base. De forma complementaria, se presentarán valoraciones globales en cuanto a la experiencia acumulada durante la ejecución del proyecto así como en relación a aquellas recomendaciones y sugerencias que puedan resultar de utilidad para el conjunto del proceso de gestión.

Una vez finalizado el proyecto, en la mayoría de ocasiones se realizan evaluaciones externas por consultoras privadas especialistas en el tema; después de la evaluación realizada por la contraparte conjuntamente con la población participante en el proyecto. Durante la identificación del proyecto Petjades de forma conjunta con la contraparte decide si esta consultoría externa debe realizarse en el país de origen de la ayuda o en el país de destino de la subvención. En el caso la evaluación externa se realice en España, Petjades informa puntualmente a la contraparte y a la población participante de las conclusiones para mejorar en la medida de lo posible la identificación de futuras intervenciones en la zona.

Se vuelve indispensable y prioritario para la planificación de intervenciones del nuevo período, de acuerdo con los compromisos acordados por Petjades con sus socios estratégicos y que se verán detallado posteriormente en la presente Estrategia, contar con información oportuna, entre otros aspectos, sobre los resultados que se han alcanzado en el período anterior, los sectores en los que se ha logrado mayor eficacia, la extracción de lecciones aprendidas sobre las relaciones con nuestros principales socios de desarrollo, las dificultades encontradas en el proceso, etc.

Con todos estos antecedentes y en este contexto de finalización del ciclo de cooperación en ejecución y la planificación del siguiente, se considera que nos encontramos en un momento oportuno para realizar una evaluación del Programa de Cooperación, que nos permita extraer lecciones de lo actuado para alimentar la reflexión sobre como deberán ser las intervenciones en el próximo ciclo. La evaluación final externa que se plantea no surge únicamente de un mandato reglamentario o normativo, sino que corresponde a la propia iniciativa de la organización Petjades de cara a una mejora de su desempeño.

Por tanto se trata de evaluar la formulación, implementación e impacto del proyecto con el fin de incorporar aprendizajes en las organizaciones implicadas:

1. Constatando los logros del objetivo, las estrategias y acciones del Proyecto.
2. Analizando las relaciones establecidas entre los actores y actrices priorizadas (población y autoridades municipales) para el logro de los resultados:
3. Analizando la organización y gestión del proyecto, el proceso de planeamiento, monitoreo y evaluación y su impacto en el uso de los recursos disponibles incluyendo los de terceros.
4. Considerando los 5 criterios del CAD (eficacia, eficiencia, viabilidad, pertinencia e impacto)
5. Contribuyendo a la transversalización efectiva de las prioridades horizontales de la cooperación española.
6. Extrayendo lecciones aprendidas que contribuyan a ampliar el aprendizaje de la organización.
7. Aumentando la calidad de próximas intervenciones en la zona.

Tipo de evaluación y niveles de análisis

Evaluación de diseño para analizar la racionalidad y coherencia de la estrategia propuesta, verificar la calidad del diagnóstico realizado, constatar si se definieron los objetivos claramente y examinar la lógica de intervención, la coherencia con otras políticas y/o intervenciones, etc.

Evaluación de proceso, para analizar cómo se gestiona el PCHP y sus intervenciones, la idoneidad de los modelos propuestos, su capacidad de gestión, la existencia de sistemas de seguimiento, la dotación de recursos, los niveles de apropiación, etc.

Evaluación de resultados, para realizar una primera valoración de hasta qué punto se están consiguiendo los objetivos y resultados previstos esperados y a qué coste, en términos de recursos humanos y materiales involucrados.

Como premisas de la evaluación, en los Términos de Referencia, definidos de manera conjunta entre Petjades y el socio local, durante la etapa de seguimiento del proyecto, se establecerán una serie de requisitos que tienen que ver con el anonimato y la confidencialidad, la responsabilidad, integridad, independencia y entrega de los Informes; así como una serie de criterios como la coherencia, la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el impacto, la participación y apropiación, la sostenibilidad y viabilidad, el alineamiento y la cobertura.

La evaluación pretende ser un elemento formativo. El proceso evaluativo posee elementos beneficiosos más allá de los resultados (conclusiones y recomendaciones) que se logren extraer. En sí, tanto al inicio como durante su ejecución, puede proporcionar beneficios a los y las agentes involucradas y que serán posteriormente receptores y receptoras de los informes. Entendiendo por agentes involucrados en el proyecto, tanto a los titulares de derechos, como de responsabilidades y de obligaciones, anteriormente descritos.

Se asegurará la apropiación de las recomendaciones por parte de los y las agentes involucradas. Un proceso de análisis como este pretende ser rico en visiones, recomendaciones y conclusiones. Sin embargo, poca utilidad tendrá las mismas si no se logra, en el propio proceso y posteriormente a través de la labor que lleva a cabo Petjades junto a sus socios locales, trasladar las mismas a los procesos de trabajo y a la toma de decisiones.

En aras a una cultura de la transparencia y la rendición de cuentas, Petjades, facilitará la información relativa a la evaluación externa, tanto a los sujetos transformadores de la realidad, tales como socios locales y población participante, como a la entidad financiadora y a todas aquellas personas que quieran conocer el impacto real de los procesos de desarrollo que desde Petjades se acompañan, publicando en su web éstas evaluaciones.

Los gastos de evaluación externa suelen ser del 2% del total del proyecto.

Trascurrido un año de la finalización del proyecto, la contraparte debe presentar a Petjades un informe narrativo de la situación del proyecto (evaluación ex post).

La gran virtud de esta metodología es que permite el análisis comparativo, y por tanto, el aprendizaje, por el procedimiento empírico basado en un proceso de acumulación

de experiencias de las que pueden extraerse conclusiones o deducirse nuevos modelos, para, en definitiva, conocer mejor la realidad social de la población beneficiaria y la idoneidad de la contraparte.

VALOR AÑADIDO DE PETJADES ONGD:

- Se trata de una cooperación desinteresada y vinculada a agentes de la sociedad civil, tanto del Norte como del Sur, sin ánimo de lucro.
- Un acompañamiento concentrado en sectores y territorios donde la experiencia de trabajo perdura durante un mínimo de 10 años.
- Un apoyo a procesos de transformación social en la Comunidad Valenciana, vinculados a la educación para el desarrollo y la sensibilización.
- Una cooperación desde un enfoque basado en derechos humanos, que garantiza la colaboración hacia una justicia social, ambiental y económica mundial.
- Una cooperación gestionada para resultados de desarrollo, que da muestras de consecución de impactos, evaluación de resultados, transparencia y rendición de cuentas.

RELACIÓN DE PETJADES CON EL ENTORNO

PETJADES pertenece a la Coordinadora Valenciana de ONGD y por tanto a la Coordinadora Estatal de ONGD. Se tiene relación con otras ONGD a nivel participativo en cursos, talleres, campañas y plataformas, tales como, Pobreza Cero, REAS, REDES, Coordinadora Estatal de Comercio Justo. De igual manera, se colabora con la Unión de Consumidores de España. Merece la pena hacer especial mención a la relación de partenariado con ECOSOL ONGD.

PETJADES mantiene una fuerte relación de colaboración con sus socios estratégicos en Centro América, en la Zona Andina y en Kenia: Fundación CORDES, el Centro de Educación y Comunicación Guaman Poma de Ayala, Fundación MCCH, Chamtany, HFI, Mejorha, Fundación Nor Sud y CREDIFUTURO.

Con organismos públicos como la Agencia Española de Cooperación Internacional, Generalitat Valenciana, Diputación Provincial y Ayuntamiento de Valencia. Así como con organizaciones privadas como Fundación La Caixa, Caixapopular, Fundación Bancaja o Fundación Abargues.

COMPROMISOS ADOPTADOS

- Al menos el 10% de los fondos destinarlos a educación para el desarrollo y sensibilización

- Continuar con el compromiso de trabajo en el acompañamiento a los procesos de desarrollo favorecidos por HFI y Chamtany en Kenia,
- Presupuestar los costes administrativos de gestión de la entidad en un 8%.
- Destinar, al menos el 40% de los fondos a proyectos y/o programas que consideren el empoderamiento de las mujeres, la sostenibilidad ecológica y la promoción de los derechos humanos.
- Destinar, al menos el 40% de los fondos a proyectos de desarrollo económico local sostenible.
- Propiciar acciones de cooperación Sur-Sur, entre nuestros socios locales. Destinar al menos el 1% de los fondos a tal fin.
- Recuperar los elementos de identidad propios de la organización que son capaces de contagiar, de ilusionar, de hacer soñar de manera compartida con la sociedad civil española, en definitiva, fomentar una vuelta al corazón, sin dejar de lado, la especialización técnica, la medición de impactos y la visibilización de resultados.
- Hacer un especial esfuerzo por incrementar y mejorar la rendición de cuentas y la transparencia.
- Incrementar el % de financiación privada, principalmente a través de la incorporación de nuevas personas socias, que incremente la base social y la incidencia política de la organización.
- Incrementar un 10% anual la base social de la organización
- Apalancar 50.000€ anuales a cada organización socia.