

EVALUACIÓN INTERMEDIA  
III PLAN DIRECTOR DE LA  
COOPERACIÓN VALENCIANA

(2014-2017)

GENERALITAT VALENCIANA

# INFORME SINTÉTICO

**EvaluanD** 

**DATOS DE LA EVALUACIÓN:**

<b>Objeto de estudio a evaluar:</b> III PLAN DIRECTOR DE LA COOPERACIÓN VALENCIANA (Evaluación Intermedia)	
<b>Equipo Evaluador:</b> <b>Coordinadora:</b> D <sup>a</sup> . Inmaculada Román Millán <b>Evaluadoras:</b> D <sup>a</sup> . Estela López Torrejón	<b>Entidad contratante de la evaluación:</b> Dirección General de Cooperación y Solidaridad de la Conselleria de Transparencia, Responsabilidad social, Participación y Cooperación (Generalitat Valenciana).
<b>Fechas de la evaluación:</b> Enero- Mayo 2016	<b>Contacto:</b> <a href="mailto:iroman@evaluando.es">iroman@evaluando.es</a> <a href="mailto:elopez@evaluando.es">elopez@evaluando.es</a>
<b>Web:</b> <a href="http://www.evaluando.es">www.evaluando.es</a> <b>Teléfonos:</b> 963911660 / 630708800	

**Contenido**

1. ANÁLISIS DEL OBJETO DE EVALUACIÓN ..... 2

    1.1. Descripción del Objeto de Evaluación..... 2

    1.2. Antecedentes, alcance y objetivos de la evaluación..... 3

2. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN ..... 4

    2.1 Perspectiva de evaluación: Evaluación orientada por la Teoría del Programa ..... 4

    2.2. Construcción de la TdP: Dimensiones ..... 4

    2.3. Preguntas de evaluación ..... 5

    2.4. Métodos y técnicas de extracción de información ..... 6

    2.5. Limitantes de la evaluación..... 6

3. CONCLUSIONES ..... 7

4. RECOMENDACIONES ..... 13

5. LECCIONES APRENDIDAS ..... 18

## 1. ANÁLISIS DEL OBJETO DE EVALUACIÓN

### 1.1. Descripción del Objeto de Evaluación

El objeto de evaluación se centra en el III Plan Director de la Cooperación Valenciana 2014-2017 (en adelante III PDCV). Las particularidades de este *evaluando* requieren partir de establecer una delimitación conceptual de qué se entiende por Plan Director. Por una parte, como instrumento de planificación debe fijar los principios, estrategias, y los recursos vinculados a su periodo programático. Por otra, como resultado de un proceso colegiado debe contar con la diversidad de voces, intereses, saberes y experiencias de los agentes valencianos de cooperación, que conforman junto con la administración pública autonómica la Cooperación Valenciana Descentralizada.

Para ello, el III PDCV 2014-2017 se fija como **objetivo general**: *"Propiciar la erradicación de la pobreza, contribuyendo tanto al desarrollo integral de las personas, pueblos y países empobrecidos, como a la concienciación y al compromiso responsable de la sociedad valenciana en esta urgente tarea. Todo ello a través de una política de cooperación transformadora, coordinada y coherente, adoptada desde un enfoque de promoción de los derechos que tienda al empoderamiento de los sectores excluidos"*.

Ante esta meta global, los objetivos específicos que se plantean son:

- **Contribuir al desarrollo humano y sostenible** de las comunidades que viven en condiciones de pobreza, exclusión social o son víctimas de violaciones de los derechos humanos, a través de programas y proyectos orientados a la mejora de sus oportunidades y condiciones de vida.
- **Promoción de una sociedad valenciana sensible y comprometida** con la cooperación para el desarrollo, fomentando comportamientos, en la ciudadanía, responsables en consumo ético y ecológico, comercio justo, finanzas éticas y una cultura general de respeto y tolerancia a las personas, la equidad de género y el respeto por el medioambiente.
- Fomento de la **implicación de las organizaciones e instituciones valencianas** en las tareas de la cooperación al desarrollo y sensibilización y educación.
- Consolidación y mejora de un **modelo de cooperación basado en instrumentos eficaces**, que faciliten la intervención en diferentes modalidades (desarrollo, acción humanitaria, educación y sensibilización social), y delimitando prioridades desde el punto de vista geográfico, sectorial y horizontal, y con una gestión orientada hacia resultados (GpRD), con un enfoque de calidad.
- **Fortalecer institucionalmente a los agentes de la Cooperación Valenciana**, favoreciendo la formación de recursos humanos especializados e incentivando de forma creciente el trabajo en red.
- **Potenciar la evaluación como instrumento de transparencia** que, asimismo, contribuye al **aprendizaje** por parte de todos los actores de la cooperación. Todo ello con un compromiso constante de mejorar la calidad de las intervenciones y la promoción de buenas prácticas en materia de colaboración.

Para todo ello, el Plan Director ha contado con una reducida dotación económica. Mientras que se contaba con una dotación presupuestaria para los dos primeros años de 7.225.330 €, el presupuesto ejecutado ha sido de 3.214.751 € en 2014, y de 2.400.629 € en 2015. Así, para los dos años de aplicación del III PDCV la cantidad real destinada a cooperación ha sido de 5.615.380 €. Estos montos reflejan el gasto total de la política pública de la GV, siendo 1.800.330 € destinados a financiar la estructura de la Dirección General, y quedando disponibles 3.815.050 € para las acciones de cooperación a través de los diferentes instrumentos.

### 1.2. Antecedentes, alcance y objetivos de la evaluación.

El encargo de evaluación destacaba el propósito de mejora de la calidad de la cooperación, concebida en términos de aumentar la eficacia, la eficiencia, el impacto y la viabilidad de la cooperación al desarrollo valenciana. El análisis de la capacidad del PDCV para promover esa mejora de la calidad constituye información oportuna para la **rendición de cuentas** ante la ciudadanía y la sociedad civil organizada, en el marco de las sociedades democráticas. Igualmente, se dispone que la evaluación debe generar un conjunto de lecciones aprendidas que aporten, con base en evidencias y hallazgos verificados, **aprendizajes** que contribuyan a mejorar el modelo de Cooperación Valenciana, al ajustarlo a los nuevos retos que se presentan en el actual contexto local, nacional e internacional.

El **alcance temporal** de la presente evaluación externa abarca principalmente los años 2014 y 2015. Ahora bien, se adentra en 2012 y 2013, periodo de evaluación del II PDCV y de diagnóstico del presente plan director, y hasta febrero de 2016, pues las acciones y orientaciones estratégicas tomadas por la nueva administración<sup>1</sup> constituyen también fuentes de hallazgos, en tanto elementos que contextualizan el momento presente a la hora de establecer una mirada prospectiva en clave de recomendaciones y lecciones aprendidas.

Los **objetivos de la presente evaluación** han sido los siguientes:

- I. Conocer el grado de adecuación interna y externa del diseño del III PDCV.
- II. Determinar si la estructura y los mecanismos de gestión y participación con los que ha dotado el III PDCV son los adecuados para contribuir a sus objetivos.

A fin de alcanzar los objetivos señalados, la evaluación se ha centrado en valorar para el objetivo I la **calidad del diagnóstico y del diseño** (su lógica implícita y causalidad intencional); y para el objetivo II, la **calidad de los procesos** desplegados en términos de gestión colegiada y ejecución de recursos.

Estos objetivos y niveles dotan a la evaluación principalmente de un carácter **formativo**, pues han aportado ejes de mejora, y con ello, se espera poder orientar de mejor manera la estructura y procesos para lograr la consecución de los objetivos del Plan. En menor grado, la evaluación presenta un carácter **sumativo** puesto que, aunque no se han podido medir resultados logrados y consolidados, se han podido establecer perspectivas de cumplimiento de los objetivos y plazos establecidos para estos 2 primeros años. Este carácter sumativo toma mayor relevancia al conocerse públicamente que la Dirección General está proponiendo el cierre del presente Plan

---

<sup>1</sup> La nueva administración tomó posesión tras las elecciones autonómicas y municipales de 24 mayo de 2015.

Director antes de la finalización del periodo de vigencia establecido, que de acuerdo a la planificación tenía previsto abarcar hasta 2017.

## 2. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN

### 2.1 Perspectiva de evaluación: Evaluación orientada por la Teoría del Programa

El marco teórico-metodológico de la evaluación ha quedado orientado por la Teoría del Programa (en adelante TdP). Para ello se reconstruyó, con base en la documentación secundaria, la Teoría de Cambio y la Teoría de Intervención del III PDCV. Más concretamente, construir la TdP ha supuesto definir el esqueleto lógico de este III Plan Director:

- los **factores** que pueden estar influyendo, es decir, elementos contextuales exógenos que afectan al funcionamiento del modelo y al desencadenamiento de sus resultados
- los **supuestos** que lo componen, se trata de las condiciones e hipótesis del cambio esperado
- su **lógica secuencial de causa-efecto**, que muestra cadenas causales de movilización de estructura y articulación de procesos hacia la consecución de resultados.

La TdP representa el marco valorativo a partir del cual se han formulado las preguntas de evaluación, lo que ha permitido:

- ✓ Ilustrar los supuestos, condiciones y factores de éxito que intervienen en la conformación de planes estratégicos orientadores de la Cooperación Valenciana.
- ✓ Contribuir a conformar una visión convergente del Plan Director entre todos los agentes del sistema de Cooperación Valenciana, conjuntamente con la Dirección General.

### 2.2. Construcción de la TdP: Dimensiones

La construcción de la TdP ha partido del análisis de las dimensiones de contexto, estructura, procesos y resultados. La construcción de la TdP se ha hecho desde la identificación de dos niveles de análisis:

- El **nivel estratégico** ha sido definido de acuerdo a los elementos que conforman la arquitectura inter-institucional del sistema de Cooperación Valenciana, y a sus mecanismos y principios de articulación sectorial, regidos por el Plan Director.
- El **nivel operativo** comprende todas las actuaciones subvencionadas por la Dirección General que han sido implementadas por los diferentes agentes de cooperación de acciones de desarrollo, a través de los instrumentos insertos en este III PDCV.

De manera gráfica, el contenido de ambos niveles de análisis queda definido en el diagrama 1.

➤ **DIAGRAMA 1.** Niveles de análisis en los procesos impulsados por el III PDCV



Elaboración: **Evaluando**

**2.3. Preguntas de evaluación**

Las preguntas de evaluación a las que se ha dado respuesta han sido:

➤ **TABLA 1.** Preguntas de evaluación abordadas

<b>PREGUNTAS DE EVALUACIÓN QUE AFECTAN A LA GLOBALIDAD DEL PLAN DIRECTOR (dimensión estructural)</b>	
1.	¿El diseño del PDCV ha mantenido una coherencia interna adecuada entre su objetivo general, sus objetivos específicos, sus prioridades y sus instrumentos y procedimientos?
2.	¿Se han comprometido y liberado los recursos necesarios aparejados al PDCV para lograr los objetivos previstos?
3.	¿Los agentes de cooperación involucrados en el PDCV son oportunos y suficientes para el logro de los objetivos?
4.	¿El Plan Director ha sido acompañado de los planes programáticos y mecanismos necesarios para el adecuado desarrollo de la política de Cooperación Valenciana?
<b>PREGUNTAS DE EVALUACIÓN ASOCIADAS AL NIVEL ESTRATÉGICO (interrogan sobre las 4 dimensiones)</b>	
5.	¿El PDCV se encuentra correctamente articulado a los nuevos escenarios de cooperación al desarrollo marcados por la actual coyuntura de cambio autonómica, nacional e internacional?
6.	¿El PDCV ha dispuesto de mecanismos suficientes para la concertación en la toma de decisiones entre la GV y los agentes de la Cooperación Valenciana?
7.	¿En qué grado el PDCV ha logrado promover dinámicas de aprendizaje (gestión del conocimiento y evaluación) entre la GV y los agentes de Cooperación Valenciana?
8.	¿El PDCV ha desarrollado una adecuada política de rendición de cuentas ante a los agentes de cooperación y la ciudadanía?
<b>PREGUNTAS DE EVALUACIÓN ASOCIADAS AL NIVEL OPERATIVO (interrogan sobre las 4 dimensiones)</b>	
9.	¿En qué medida el PDCV ha conseguido materializar acciones ligadas a las prioridades horizontales?
10.	¿En qué medida el PDCV ha implementado mecanismos y procedimientos adecuados para el logro de las metas sectoriales propuestas?

11. ¿Las prioridades geográficas establecidas en el PDCV han posibilitado disminuir la dispersión de las acciones en desarrollo?
12. ¿Los instrumentos y procedimientos desarrollados en el PDCV son adecuados para los propósitos previstos?

#### 2.4. Métodos y técnicas de extracción de información

La evaluación ha empleado **métodos y técnicas cualitativas**, a fin de extraer las lógicas discursivas de los informantes. En términos operativos, este análisis se ha realizado partiendo de la triangulación -tanto entre fuentes informativas como entre discursos de sujetos- como principio para conferir rigor a los hallazgos evaluativos, y diferenciando entre 2 tipos de estrategias analíticas: 1) descripción de hitos y eventos (superposición y coherencia de datos), y 2) valoraciones intersubjetivas.

Para ello, se ha servido principalmente de entrevistas semi-estructuradas en profundidad. En total, se han realizado 83 entrevistas, un grupo focal, 4 cuestionarios escritos y 1 videoconferencia. En suma, las técnicas listadas han involucrado a un total de 90 informantes (50 mujeres y 40 hombres).

Las instituciones entrevistadas han sido seleccionadas de acuerdo a los siguientes criterios: 1) Instituciones con representación en el CVCD y el CAHE<sup>2</sup>, 2) entidades que han concurrido a la convocatoria de subvenciones (con proyectos financiados y aprobados pero no financiados por falta de recursos), 3) entidades que han recibido una subvención nominativa, 4) entidades y expertos relevantes en la Cooperación Valenciana Descentralizada, de acuerdo a su reconocimiento como tal por parte de la Dirección General y la Coordinadora Valenciana de ONGD.

Por otra parte, dada la naturaleza del presente encargo, y los límites establecidos en la temporalización de la evaluación, el equipo de evaluadoras no ha considerado oportuna la aplicación de métodos y técnicas cuantitativos para extraer información primaria. En cambio, sí se ha analizado la información secundaria de carácter cuantitativo que dispone el Plan Director, y sus instrumentos de seguimiento. Este tipo de información ha resultado especialmente útil para delimitar los rasgos y la caracterización de la unidad de evaluación, así como para dar respuesta rigurosa a la evolución de indicadores ligados a los niveles operativos.

#### 2.5. Limitantes de la evaluación

El principal limitante para el desarrollo de esta evaluación ha sido la escasez de tiempo para poder desarrollar un proceso de acuerdo a espacios más colectivos, y a ritmos asumibles por los agentes. Esta situación sumada a la falta de anticipación de la evaluación hacia estos agentes, dificultó una planificación más consensuada de la misma.

Todo ello ha complicado, pero no impedido la incorporación de una amplia heterogeneidad de voces, intereses y posicionamientos institucionales en la evaluación. Esto ha sido posible gracias a los esfuerzos de la Dirección General a la hora de suministrar la información requerida y a la buena disposición y compromiso de todos los agentes para participar en la evaluación, en especial de la CVONGD, las entidades y los agentes locales ubicados en las provincias de Alicante y Castellón., a la hora de participar en la evaluación dentro de los estrechos plazos establecidos.

---

<sup>2</sup> CVCD - (Consejo Valenciano de Cooperación al Desarrollo), y CAHE (Comité de Acción Humanitaria y Emergencia).

### 3. CONCLUSIONES

#### ➤ Conclusiones relativas a DISEÑO:

Conclusión 1: El contexto de crisis institucional (motivada principalmente por el “caso Blasco”), y económica (desencadenada por una reducción presupuestaria de la Cooperación Valenciana a su mínima expresión), provocó una etapa drásticamente anómala de funcionamiento y relación entre los agentes de cooperación y la Dirección General. Por tanto, el diseño del III PDCV se dio en un clima fuertemente tensionado, en el que se partía de una ruptura del diálogo, elemento indispensable desde el que poder construir la gobernanza de la Cooperación Valenciana en términos de participación, rendición de cuentas y aprendizaje interinstitucional.

Conclusión 2: El III PDCV ha representado un intento colegiado por mantener la supervivencia de la Cooperación Valenciana. Esa voluntad ha actuado como el principal elemento aglutinador para aproximar voluntades y llegar a acuerdos de mínimos, a pesar de las diferentes visiones estratégicas de los procesos de desarrollo entre las posturas negociadoras, y la heterogeneidad de los modelos organizativos coexistentes. La elaboración del diseño del III PDCV quedó enmarcado en un proceso de consulta con los agentes de cooperación participantes en el Consejo, a partir de un borrador pre-definido por la Dirección General. En la realidad de aquel momento, esto determinó que el espacio de trabajo se convirtiera en una negociación basada en colocar en la agenda cuatrienal de la Cooperación Valenciana los temas prioritarios. La falta de un diagnóstico de partida del valor añadido y ventajas comparativas de la Cooperación Valenciana restó capacidad para generar información pertinente que pudiera orientar el diseño del Plan.

Conclusión 3: El III PDCV mantiene una preponderancia de los elementos normativos, por encima de los contenidos técnicos y políticos. En ese sentido, presenta una mayor proximidad a una Ley de Cooperación que a un Plan Director. Además, resulta un documento formalmente correcto entre sus diferentes niveles de planificación, pero técnicamente compartimentado e indefinido, y estratégicamente débil.

- Formalmente adecuado: La lógica vertical de la cadena de resultados esperados presenta una coherencia razonable entre los niveles estudiados (objetivo general, objetivos específicos, prioridades e instrumentos), con ciertas omisiones que ligan explícitamente prioridades horizontales o instrumentos, a objetivos específicos. La planificación establece una organización diferencial entre las orientaciones de trabajo hacia dentro, y las orientaciones de trabajo hacia fuera del sector de cooperación, lo que contribuye a estructurar y clarificar oportunamente ambos ejes de actuación. Por primera vez, el PDCV recoge un marco de seguimiento de los resultados esperados, limitado en cuanto a su capacidad de medición de resultados e impacto.

- Técnicamente indefinido y compartimentado: Aunque contiene definiciones formales de prioridades, instrumentos y agentes, éstas no denotan un aterrizaje reflexivo sobre su engarce en la Cooperación Valenciana. De hecho, apenas se intuyen implícitamente algunos vínculos entre instrumentos, agentes y temas, articulaciones que permitirían arrojar luz a la estrategia de cambio y acción prevista.

- Presenta una frágil mirada estratégica, pues carece de una visión del valor añadido de qué es ni qué aporta la Cooperación Valenciana Descentralizada, así como de las ventajas comparativas de cada uno de los agentes de cooperación, así como de la Dirección General.

➤ **Conclusiones relativas a RECURSOS:**

Conclusión 4 -El III Plan Director fue publicado sin contener un marco presupuestario referencial que sirviera de indicador de los recursos con los que se iba a contar para su planificación y desarrollo. Con ello, se dejaban entrever las dificultades para hacer frente a los objetivos propuestos en el Plan, y la posibilidad de que la Cooperación Valenciana entrara en situación de colapso.

Conclusión 5- El presupuesto dedicado a Cooperación al Desarrollo por parte de la Generalitat Valenciana representa un 0,0196% en 2014 y un 0,0213 % en 2015, de sus presupuestos consolidados. Estas cifras representan la cantidad más reducida de todos los años de experiencia en cooperación descentralizada de esta comunidad. Con estos montos presupuestarios no ha sido posible cumplir con los compromisos adquiridos ante la ciudadanía valenciana, los agentes del sector, y los países receptores de la ayuda, por lo tanto, no ha permitido desarrollar la política presentada en el III PDCV. Este presupuesto ha quedado subejecutado en el año 2015 (sólo se ha consumido el 61,91%).

Conclusión 6- El presupuesto dedicado a cooperación al desarrollo en 2014 por cada valenciano y valenciana ha sido de 0,49 céntimos. Esto sitúa a la Comunitat Valenciana en undécimo lugar en el conjunto de las 17 comunidades autónomas y dos ciudades autónomas que conforman el mapa autonómico español. La falta de convocatorias de subvenciones de cooperación al desarrollo, y de sensibilización y Educación para el Desarrollo en el año 2015, ha reducido la cantidad a 0,34 céntimos por cada persona.

Conclusión 7- La crisis institucional unida a los escasos recursos disponibles supuso para la Dirección General de Cooperación una imagen de descrédito ante el sector de cooperación y la propia administración. Ello ha llevado a una rotación continuada de personal, un ambiente de trabajo muy tenso y presionado, unido a una carencia de recursos técnicos, humanos y económicos que ha supuesto un desmantelamiento de "facto" de esta Dirección. No obstante, se valora el hecho de que no se haya llegado a renunciar al área de cooperación al desarrollo y se haya seguido apostando por mantener la Cooperación Valenciana.

Conclusión 8- Para las ONGD, la falta de recursos económicos públicos y la compleja situación institucional vivida por la administración valenciana de cooperación, ha supuesto la crisis más grave desde que existe la cooperación descentralizada. Se ha reducido drásticamente el personal contratado, se han perdido capacidades técnicas, se ha tenido que renunciar a procesos de cambio maduros, y se ha sumido a los socios locales en una situación de incertidumbre total. A pesar de ello, predomina el sentimiento de satisfacción entre los agentes por la capacidad de haber sobrevivido y de valoración de que, aunque en mínimos, la Cooperación Valenciana no haya desaparecido.

Conclusión 9- Las Universidades públicas valencianas han sufrido igualmente la reducción drástica de recursos obtenidos a través de convenio, así como, la no recuperación de la convocatoria de subvenciones para investigación. A pesar de esto, han seguido manteniendo la formación en cooperación a través de los másteres y sacando pequeñas convocatorias internas para proyectos de investigación y de voluntariado universitario.

➤ **Conclusiones relativas a AGENTES:**

Conclusión 10- El III PDCV hace un reconocimiento amplio de los agentes de cooperación, pero sus capacidades de actuación e interrelación han sido mermadas por la falta de presupuesto y de acciones desarrolladas bajo el paraguas del Plan Director. Las capacidades reunidas por los agentes de cooperación valencianos han sido escasamente aprovechadas.

Conclusión 11- El III PDCV no establece ningún rol que otorgue reconocimiento al conjunto de las sociedades sobre las que se pretende producir el cambio en aras del desarrollo. Ello refuerza un modelo vertical de cooperación y de fuerte jerarquización.

Conclusión 12- Existe un conjunto de temas candentes entre los agentes de la Cooperación Valenciana que deberían ser objeto de estudio y debate para enriquecer las visiones y profundizar en la calidad de la cooperación. A modo de enunciado se marcan:

- ¿Hacia qué modelo de cooperación descentralizada valenciana? -Para ello es necesario conocer el estado actual de la Vooperación valenciana y hacia dónde se quiere dirigir. Será la base para definir quiénes deben ser agentes de cooperación y sus funciones y compromisos.
- ¿De qué manera construir un modelo de cooperación que sea cooperativa y no competitiva?: El reto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la necesidad de armonizar actuaciones y de aumentar la eficacia de la ayuda deben incitar a la búsqueda de soluciones colaborativas.
- ¿Debe tener presencia el sector privado en las acciones de cooperación, y si es así, cómo debe ser su gobernanza?
- ¿Cuál es el papel de las diferentes agrupaciones sociales y la vinculación entre sectores de movilización social, cara a nuevos modelos de cooperación?

➤ **Conclusiones relativas a ARMONIZACIÓN:**

Conclusión 13- La Declaración de los ODS se ha realizado a mitad de la vigencia del III PDCV. De no modificarse supondría que los años 2016 y 2017 quedarían fuera de las directrices internacionales de política al desarrollo, inspiradas desde el marco de Naciones Unidas.

Conclusión 14- El III PDCV se encuentra armonizado con la política estatal en temas de cooperación al desarrollo. Se ajusta a los principios y comparte sus compromisos a través del Convenio Marco de Cooperación. Igualmente, la Cooperación Valenciana Descentralizada se articula a través de los encuentros anuales con las demás Comunidades Autónomas, aunque durante el periodo evaluado no se ha generado ningún tipo de acciones ni decisiones.

Conclusión 15- La armonización entre las administraciones valencianas durante la vigencia del III PDCV ha sido inexistente. La crisis interna de la propia Dirección General, la reducción a mínimos

de los recursos, y la práctica desaparición del papel de las Entidades Locales como financiadores de proyectos de desarrollo y/o sensibilización, han sido las causas que contextualizan este vacío. No se han convocado los comités interdepartamentales ni interterritoriales, alejando todavía más a los distintos sectores y niveles de la administración.

➤ **Conclusiones relativas a PARTICIPACIÓN COLEGIADA:**

Conclusión 16- Los espacios de participación formal existentes (Consejo Valenciano de Cooperación al Desarrollo y el Comité de Acción Humanitaria y Emergencias) han resultado insuficientes, pues han constituido los únicos mecanismos formales e informales disponibles para canalizar la participación interinstitucional de todos los agentes que forman parte del sistema valenciano de cooperación y, en consecuencia, han resultado los únicos pilares sobre los que poder asentar su gobernanza. Bajo esta consideración, las convocatorias celebradas resultan espaciadas (3 convocatorias en el periodo de 2 años, en el caso del Consejo), agravadas por la ausencia de Grupos de Trabajo Permanentes dependientes de ellos.

Conclusión 17- La falta de Grupos de Trabajo ha socavado las posibilidades de construcción de diálogos técnicos, al suprimir dinámicas de trabajo, y alejar del debate de cooperación en gran medida a los perfiles técnicos, conocedores de las necesidades, barreras y dificultades que afectan a la Cooperación Valenciana. En la práctica, ante el escaso presupuesto disponible y la exigua capacidad de incidencia que podían ejercer, los esfuerzos de participación de las entidades en un momento de limitación estructural, se concentraron en sus objetivos misionales, declinando su participación en grupos de trabajo permanentes convocados por la Dirección General.

Conclusión 18- El Consejo Valenciano de Cooperación ha cumplido una limitada labor de rendición de cuentas, muy pautada por dinámicas de poder jerárquicas, en respuesta a las obligaciones formales recogidas en sus respectivas normativas reguladoras. De hecho, la fijación de temas en agenda, los tiempos, los cauces y las metodologías de participación han sido fijados por la Presidencia, ostentada por la Dirección General. Todo ello, ha derivado en el mantenimiento de inercias poco colaborativas, sostenidas desde relaciones de confrontación y no de cooperación.

Conclusión 19- El Comité Acción Humanitaria y Emergencias como espacio de articulación de la Acción Humanitaria y Emergencia de la Cooperación Valenciana Descentralizada ha jugado un rol pertinente, aunque requiere de una reforma que le permita asumir más adecuadamente su función de proveer de manera rápida, transparente y armonizada fondos para actuar eficazmente ante las situaciones de crisis humanitarias.

Conclusión 20- La centralización de los espacios y las decisiones en Valencia, no favorece la incorporación de necesidades de los agentes procedentes de otras realidades territoriales dentro del marco de la Cooperación Valenciana Descentralizada, concretamente, de los ubicados en Alicante y Castellón.

➤ **Conclusiones relativas al APRENDIZAJE:**

Conclusión 21- La Gestión del Conocimiento en la Cooperación Valenciana resulta todavía muy incipiente. La ausencia de dinámicas de trabajo acotadas y planificadas conjuntamente, ha impedido reconstruir la confianza entre los agentes y la propia Dirección General, y en último término, pulir una visión conjunta de futuro, como pre-requisito para impulsar la construcción de conocimiento colectivo con un sentido estratégico. Además, no existen sub-sistemas compartidos de datos ni de información que permitan suministrar evidencias tangibles, susceptibles de ser interpretadas e insertas a modo de aprendizajes en una matriz de pensamiento propia de la Cooperación Valenciana.

Conclusión 22- A pesar del notable esfuerzo y fuerte impulso dado a las evaluaciones vinculadas a proyectos por parte de la Dirección General, la cultura evaluativa de la Cooperación Valenciana se mantiene débil en términos de aprendizaje debido a:

- (1) la centralidad del carácter prescriptivo de las evaluaciones,
- (2) la compartimentación de recursos de evaluación (baja calidad técnica y ninguna orientación estratégica ni de mejora),
- (3) la carencia de evaluaciones estratégicas,
- (4) la falta de meta-análisis de evaluaciones para comparar y testar la idoneidad de modelos de intervención sectorial o instrumentos exitosos,
- (5) la escasa disponibilidad de recursos y cultura evaluativa para proponer evaluaciones mixtas,
- (6) la inexistencia de medios para poder impulsar planes de mejora surgidos de evaluaciones.

Conclusión 23- En la Cooperación Valenciana existe una escasa cultura evaluativa orientada al aprendizaje, en cierto sentido debido a la infrautilización de la herramienta de evaluación, que ha quedado convertida en un mero trámite administrativo a cumplir. La apuesta por crear un sistema de evaluación institucionalizado ha adquirido un mayor sentido en términos de fiscalización y control. Más allá de los aprendizajes puntuales que puedan surgir de las evaluaciones ligadas a algún proyecto concreto, se han desaprovechado en gran medida los recursos y esfuerzos de evaluación como instrumentos para el aprendizaje. Es más, se ha mantenido entre los agentes y la Dirección General una concepción de la evaluación como una herramienta en la cual se conciben los errores como fracasos y no como oportunidades de aprendizaje.

Conclusión 24- Se ha percibido un esfuerzo e intencionalidad de mejora por parte de la Dirección General a la hora de impulsar la mayoría de las recomendaciones surgidas de la evaluación del II PDCV. Sin embargo, la falta de dotación presupuestaria para impulsarlas, así como de acciones suficientemente sólidas, ha limitado e impedido su incorporación.

➤ **Conclusiones relativas a la RENDICIÓN DE CUENTAS:**

Conclusión 25- La transparencia pública ha resultado deficitaria en el periodo evaluado, especialmente si se tienen en cuenta los hechos de corrupción valenciana recientemente sentenciados, a partir de los cuales se deriva la necesidad de incorporar un estándar de transparencia todavía más elevado de lo que habitualmente rige en las sociedades democráticas. La reconstrucción de la confianza de los agentes y la ciudadanía requiere de una apertura

ambiciosa, que vaya más allá del cumplimiento de la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, y que permita dar respuesta a las demandas legítimas de los ciudadanos y/o organizaciones.

Conclusión 26- La transparencia administrativa de los agentes hacia la Dirección General está mediada por una fiscalización de tipo administrativo, centrada en el control del gasto. Esta comunicación administrativa concentra los esfuerzos y domina las interlocuciones de todos los agentes y la propia administración pública, hasta el punto de que las comunicaciones de carácter técnico resultan totalmente diluidas y subsumidas dentro de los controles administrativos y ritmos.

Conclusión 27 - La rendición de cuentas ha resultado prácticamente inexistente durante el periodo evaluado, pues no se han dado procesos interinstitucionales, ni tampoco por parte de la Dirección General unilateralmente. Las experiencias de rendición de cuentas existentes en la Cooperación Valenciana, resultan casos aislados llevados a cabo por los agentes, que no son conocidas ni empleadas como insumos para generar aprendizajes desde los que mejorar esta prioridad sentida.

➤ **Conclusiones relativas a PRIORIDADES:**

Conclusión 28-El establecimiento de las prioridades horizontales (Desarrollo Humano, Derechos Humanos, Género y Medioambiente) en el III PDCV se interpreta como una visibilización de las mismas para poder ser operativizadas, aunque la realidad es holística y global. Por tanto, se deberían programar acciones de desarrollo que tuvieran de manera inherente todas y cada una de las prioridades horizontales. Se debe procurar desde el III PDCV no compartimentar, sino remarcar los elementos y sus interrelaciones.

Conclusión 29- El trabajo hecho respecto a las prioridades horizontales se ha reducido a su contemplación como criterio puntuable en la evaluación ex-ante de los proyectos subvencionables. La trascendencia y relevancia de su uso en los proyectos de cooperación no ha sido reforzada desde actividades complementarias para su potenciación

Conclusión 30- Las prioridades sectoriales abarcan prácticamente todos los ámbitos en los que se trabaja en cooperación. Esta amplitud favorece el aprovechamiento de la ventaja comparativa de las organizaciones a través de sus sectores de especialización, pero no otorga ninguna prioridad o selección que puedan ser definida como especialidad de la Cooperación Valenciana.

Conclusión 31- El desarrollo de la sensibilización y Educación para el Desarrollo dentro de la prioridad sectorial de calidad, reduce la trascendencia que el trabajo en estos sectores tiene dentro de la cooperación y especialmente en la descentralizada, por la proximidad que existe entre los agentes de desarrollo y la ciudadanía. La Acción Humanitaria ha quedado difusa dentro del Plan Director, sin estar incluida dentro de ninguna prioridad.

Conclusión 32-La reducción de países priorizados, basada en las prioridades geográficas, ha sido uno de los aspectos más cuestionados por los agentes, mayoritariamente por sus vínculos históricos con socios locales en procesos de desarrollo de largo recorrido. Aunque la verdadera reducción geográfica se ha dado a consecuencia de los recortes, que sólo ha permitido financiar proyectos en 9 de los 13 países seleccionados, y ninguno en los países señalados como de atención específica temporal.

Conclusión 33- La concentración geográfica no asegura *per se*, la coordinación entre agentes, proyectos o estrategias. La reducción del espacio geográfico no ha generado mayor eficacia ni mejor gestión de la Cooperación Valenciana.

➤ **Conclusiones relativas a INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS:**

Conclusión 34 -Los instrumentos más utilizados durante el período de vigencia del III PDCV han sido, para el año 2014, la cooperación económica, seguida de la Educación para el Desarrollo y sensibilización, más Acción Humanitaria. La investigación y formación, y el fortalecimiento de agentes de cooperación ha tenido un papel muy secundario. En 2015, la falta de convocatoria de subvenciones a proyectos de desarrollo y de educación para el desarrollo y sensibilización, altera la proporcionalidad respecto al año anterior, dando mayor relevancia a la Acción Humanitaria. La cooperación técnica, reconocida como instrumento, no ha sido financiada a través de ningún mecanismo, ni subvención en concurrencia pública ni convenio.

Conclusión 35- La financiación de proyectos anuales es contraria a la naturaleza de los procesos de desarrollo que requiere tiempo, planificación y coordinación. Obliga a las entidades y administración a permanentes procesos burocráticos que absorben toda la capacidad de trabajo, impidiendo el desarrollo de procesos de estudio, reflexión, y participación, requisitos todos ellos muy importantes para que se genere una política de cooperación descentralizada armónica y orientada a generar cambios en profundidad.

Conclusión 36- El retraso generado en la revisión y justificación de los proyectos de desarrollo y sensibilización-Educación para el Desarrollo durante el período de la administración anterior, está suponiendo un proceso muy complejo y extemporáneo que evidencia la necesidad de buscar mecanismos de control financiero más moderno y ágiles.

Conclusión 37- La merma de recursos ha dejado al resto de instrumentos recogidos en el Plan Director (Cooperación Técnica, e Investigación y Formación, Acción Humanitaria) en un nivel de uso muy reducido, aprovechando escasamente el potencial que tienen. Su gestión genera divergencias de criterio entre los agentes que considera que se requiere clarificación antes de avanzar en su financiación.

#### 4. RECOMENDACIONES

➤ **Recomendaciones relativas a DISEÑO:**

Recomendación 1: El diseño del Plan Director debe poner el foco en las 2 funciones que se le presuponen como documento de planificación estratégica: 1) establecer procesos de concertación capaces de hacer emerger una definición compartida estratégica, basada en qué se entiende que es la Cooperación Valenciana Descentralizada, y 2) definición de un marco de trabajo cuatrienal. La primera función requiere de partir de un diagnóstico de las ventajas comparativas (experiencias y capacidades de los agentes de Cooperación Valenciana) y el valor añadido (marco y visión estratégica de la Cooperación Valenciana), como insumos necesarios para orientar la toma de decisiones relativos al siguiente Plan Director.

Recomendación 2: Impregnar al documento del Plan Director de la Cooperación Valenciana de una visión estratégica de carácter técnico, que permita dilucidar no sólo los aspectos normativos que se espera desarrollar en el periodo cuatrienal (listados que definen los márgenes de acción), sino además plasmar las interrelaciones entre los diferentes puntos recogidos: agentes, instrumentos, procedimientos, etc.

Recomendación 3: Mantener y mejorar la definición de un marco de resultados esperados en el diseño del próximo Plan Director de la Cooperación Valenciana, cuyos indicadores permitan poner a disposición de la Dirección General y todos los agentes información útil, oportuna, completa y clara para orientar la toma de decisiones sectorial.

➤ **Recomendaciones relativas a RECURSOS:**

Recomendación 4: -Los Planes Directores deben llevar aparejada una memoria económica que permita prever y planificar la política de cooperación para su tiempo de vigencia, así como, contar con el compromiso político de su cumplimiento.

Recomendación 5: - La política valenciana de cooperación debe mantener el horizonte del 07, recogido por la Ley 6/2007 y el informe del *Síndic de Greuges* no como una meta utópica, sino como un objetivo alcanzable, con un plazo establecido sobre el que trabajar y programar. Mientras esto se produce, como mínimo debería establecer un compromiso presupuestario acorde a la población y PIB de la Comunitat Valenciana, en comparativa con el resto de comunidades.

Recomendación 6: - Se debe trabajar en la reconstrucción de la administración con la generación de equipos profesionales en número suficiente y especialización técnica en materia de cooperación. Sería oportuno realizar un estudio de varios modelos administrativos posibles de acuerdo a otras Comunidades Autónomas y del Estado Español. Es preciso reconocer el esfuerzo que ha hecho el equipo de la Dirección General que ha desarrollado sus funciones en condiciones tan adversas, y mejorar sus capacidades a partir de espacios de formación continua.

Recomendación 7: - El flujo de recursos necesarios para recuperar la cooperación valenciana debe comprender también apoyo a la mejora de capacidades técnicas y de personal, tan necesario para las organizaciones. Para ello se puede pensar en la posibilidad de apoyo directo para estos conceptos, a partir del estudio de la distribución de las partidas a financiar en las convocatorias de subvenciones, y/o también para orientarlas en función a generar este refuerzo. Igualmente, se debería estudiar la posibilidad de proponer convocatorias para el fortalecimiento de las organizaciones a través del acceso a asistencias técnicas temáticas o sectoriales.

Recomendación 8: - Es necesario recuperar los recursos para las líneas de financiación de las Universidades públicas valencianas, con el fin de garantizar la formación en cooperación. Así mismo, se deben entablar conversaciones para estudiar otros instrumentos de financiación y apoyo con base en sus necesidades.

**Recomendaciones relativas a AGENTES:**

Recomendación 9: - Los conocimientos y las capacidades de los agentes valencianos en cooperación son amplias y variadas. Se deben desarrollar todos los instrumentos que se consideren adecuados, para aprovechar al máximo su potencial. Es fundamental aportar recursos suficientes para que no

existan limitaciones de personal y de capacidades de ejecución. Junto a la organización del trabajo de los agentes, también es necesario buscar mecanismos de articulación que eviten la atomización y dispersión de la ayuda.

Recomendación 10 - Promover los contactos y la presencia de la administración valenciana en los países de actuación, no solamente con interés fiscalizador, sino como medio de reconocimiento mutuo, comprensión de las problemáticas y apoyo a los agentes. Igualmente, se sugiere buscar procedimientos para conseguir trasladar hasta el territorio valenciano la voz y presencia de los representantes de los colectivos con los que se colabora. Todo ello redundará también en procesos de construcción de ciudadanía global.

Recomendación 11 - Es necesario crear espacios de reflexión conjunta para definir las principales estrategias de cooperación, especialmente en temas vinculados a la definición de cooperación valenciana, cooperación entre agentes, cómo gestionar la presencia o no del sector privado, y como se vinculan los movimientos sociales con la cooperación.

➤ **Recomendaciones relativas a ARMONIZACIÓN:**

Recomendación 12- El III PDCV requeriría de actualización con ánimo de incorporar la nueva Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Recomendación 13- Es muy interesante conocer el trabajo que se desarrolla desde la AECID y la Secretaría General de Cooperación Internacional y Desarrollo y, además, profundizar en las relaciones con las Direcciones Generales o Agencias de Desarrollo de otras CCAA, por la naturaleza compartida del modelo de cooperación descentralizada. Se debería seguir participando de una manera más activa en las reuniones anuales, e incluso, pensando en la posibilidad de que la Comunitat Valenciana sea anfitriona de las mismas, hecho que no ha tenido lugar hasta el momento.

Recomendación 14- Los retos que plantean las Entidades Locales y otras administraciones son muy interesantes en cuanto que es responsabilidad de la Generalitat Valenciana, en base al III PDCV, asumir la necesidad de coordinar a las entidades y generar espacios de encuentro. Se debería atender estas solicitudes, buscando los mecanismos más eficaces para sentar a trabajar y reflexionar a todos aquellos que desde la administración gestionan trabajo en cooperación al desarrollo. Se considera muy necesaria la recuperación del Comité Interterritorial y el Interdepartamental.

➤ **Recomendaciones relativas a PARTICIPACIÓN COLEGIADA:**

Recomendación 15: Revertir el diálogo confrontado, profundamente anclado en el histórico relacional de la Cooperación Valenciana, hacia uno de naturaleza más colaborativa. Esto requiere de un trabajo técnico permanente, que debe sostenerse desde la reactivación de grupos de trabajo *ad hoc* en los que se fije la agenda de temas y ritmos conjuntamente, se persigan objetivos comunes y se trabajen aspectos urgentes que resuelvan necesidades tangibles, y donde se construyan nuevas dinámicas de conocimiento y respeto mutuo. Deben ser espacios racionalizados y ajustados de acuerdo a una dinámica de mejora continua, con facilidades de participación en todo el territorio (Alicante y Castellón).

➤ **Recomendaciones relativas al APRENDIZAJE:**

Recomendación 16: El impulso de subsistemas de recopilación de datos e información es necesario, pero no suficiente para una GC orientada al aprendizaje. Se requiere de un diseño de los subsistemas y categorías informativas que responda a una visión estratégica compartida y a intereses comunes, y cuyo contenido sea accesible por todos los agentes.

Recomendación 17: La creación de mecanismos interinstitucionales de aprendizaje debe partir de una fase de conocimiento mutuo e intercambio de información y experiencias de los agentes de cooperación y la Dirección General, idealmente surgidas de un diagnóstico de las ventajas comparativas de cada uno de ellos. Esta fase permitiría aproximar posiciones, clarificar y legitimar a los agentes de cooperación desde su trabajo previo, y contribuir a reconstruir la confianza sectorial. Resulta preciso, además, promover espacios de trabajo formales y/o informales con propósitos claros y orientados a resolver necesidades específicas. Para ello, resulta necesario dotarse y/o activar las capacidades existentes entre los agentes de la Cooperación Valenciana para dinamizar procesos de construcción colectiva de aprendizajes, y fomentar el uso de metodologías participativas afines a la construcción conjunta de conocimiento (Investigación Acción Participativa, Sistematización de Experiencias, Evaluaciones estratégicas, participativas y orientadas al uso, etc).

Recomendación 18: Revertir la escasa cultura evaluativa con propósito de aprendizaje requiere darles un sentido y uso tangible a las evaluaciones, desde el diseño, impulso y difusión de acotadas experiencias piloto de evaluaciones estratégicas que muestren cómo otro tipo de evaluaciones (pensadas por y para el aprendizaje) pueden aportar a la mejora de la calidad de la Cooperación Valenciana.

Recomendación 19: Crear un plan de mejora orientado a la aplicación de las recomendaciones surgidas de la presente evaluación. Este plan de mejora, debería quedar definido interinstitucionalmente entre todos los agentes y la Dirección General, a partir de un análisis colegiado de la pertinencia de la incorporación de cada una de las recomendaciones con respecto al valor añadido de la Cooperación Valenciana. En este plan debería constar un listado de priorización de las mejoras, con sus correspondientes acciones, responsabilidades, recursos y tiempos.

➤ **Recomendaciones relativas a la TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS:**

Recomendación 20 Publicar los requerimientos informativos de los agentes que se listan a continuación:

- (1) reactivar la base de datos de proyectos subvencionados,
- (2) publicar las actas de todos los espacios de participación (CVCD, CAHE, Comisiones Interterritorial e Interdepartamental), así como de los espacios no formales,
- (3) elaborar y difundir públicamente una memoria anual de actividades de la Cooperación Valenciana,
- (4) poner a disposición pública información relativa a los contratos de adjudicación pública,

(5) dar a conocer presupuestos completos y fácilmente interpretables, que recojan la financiación total destinada a la Cooperación Valenciana (de acuerdo a las orientaciones del cómputo oficial de la Ayuda Oficial al Desarrollo).

Recomendación 21: Fomentar procedimientos y mecanismos de gestión pública más transparentes, a través de:

(1) minimizar las subvenciones nominativas y sujetarlas a casos de excepcionalidad que sean justificados y pasen por el CVCD,

(2) mejorar la transparencia de los procesos de concurrencia competitiva, a través de un ajuste de la herramienta ex-ante, y de un proceso de control público de los perfiles de las personas evaluadoras,

(3) crear mecanismos interinstitucionales que velen por la transparencia y queden sujetos al CVCD.

Recomendación 22: Se hace necesario consensuar un decreto de bases que oriente unívocamente las justificaciones administrativas de los expedientes de subvención, reduciendo la arbitrariedad en las interpretaciones. Se debe asimismo buscar y proponer creativamente mecanismos de fiscalización tendentes a reducir cargas administrativas, tanto para la administración como para los agentes, y que se adapten a la casuística de la cooperación al desarrollo, sin que ello opaque la transparencia o resulte incompatible con la legalidad de orden superior.

Recomendación 23: La mejora de una rendición de cuentas institucionalizada entre los agentes de la Cooperación Valenciana y la Dirección General requiere de:

(1) el impulso de una visión estratégica compartida que oriente interinstitucionalmente hacia la generación de un mensaje común, a partir de la creación de espacios y canales comunicativos diversos pero convergentes,

(2) construir insumos informativos desde los que pensar interinstitucionalmente la rendición de cuentas requiere la mejora de los procesos participativos y de aprendizaje interinstitucional,

(3) establecer canales de seguimiento y diálogo técnico, que permitan aproximar a la administración pública a las problemáticas y dificultades enfrentadas en los proyectos, con ánimo de ampliar su perspectiva gerencialista,

(4) impulsar experiencias piloto de carácter técnico supra-programático, como puedan ser análisis meta-evaluativos, desde los que poder crear mensajes comunicables, estrategias y espacios de comunicación orientados a la rendición de cuentas,

(5) clarificar vías de rendición de cuentas adecuadas, de acuerdo a experiencias exitosas previas, que orienten e inspiren a los agentes y a la Dirección General.

(6) incorporar la rendición de cuentas hacia la ciudadanía, las organizaciones socias y los propios destinatarios de las acciones de cooperación como criterio para la financiación de proyectos,

(7) abrir el sector al entorno, a la innovación y a una concepción inclusiva del norte y del sur, basada en una visión de ciudadanía global y capaz de interpelar procesos de cambio "glocal", y aprendizajes cruzados que diluyan las fronteras como expresión solidaria basada en la justicia social.

➤ **Recomendaciones relativas a PRIORIDADES:**

Recomendación 24- Las prioridades horizontales (Desarrollo Humano, Derechos Humanos, Género y Medioambiente) deben promoverse en conjunto, puesto que su interrelación es la base del paradigma de desarrollo con el que se alinea la Cooperación Valenciana. El Plan Director debe subrayar su importancia a través del establecimiento de estrategias para garantizar que su transversalización en los proyectos y demás acciones encaminadas al desarrollo, se incorporen de una manera consciente, rigurosa y plena.

Recomendación 25- Las prioridades sectoriales deben ser organizadas en función a la definición y estrategia que se requiera para la Cooperación Valenciana. En este sentido es importante que exista coherencia y priorización real adaptada a las capacidades, recursos y ventajas comparativas que ofrece la Cooperación Valenciana.

Recomendación 26- Es necesario replantear la sensibilización y EpD, así como la Acción Humanitaria dentro de la política valenciana de cooperación. Su reconocimiento como prioridad sectorial debe ser trabajo previo a su desarrollo como instrumento.

Recomendación 27- Por las consecuencias que conlleva, el establecimiento de criterios geográficos debe hacerse mediante un estudio riguroso de las consecuencias que genera, con criterios de calidad y eficacia, mediante un proceso transparente y público, y especialmente, dentro de una estrategia completa de orientación a la coordinación entre agentes, administraciones y procesos de desarrollo.

➤ **Recomendaciones relativas a INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS:**

Recomendación 28- Frente al reto que supone la incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y unido al esperado aumento de recursos para la Cooperación Valenciana, se impone una revisión en profundidad de los instrumentos utilizados hasta el momento. Es preciso pensar hasta qué punto es necesaria la fragmentación de los instrumentos y su reparto entre agentes; o si, por el contrario, se debe favorecer la interrelación entre estos, a partir de la posibilidad de compartir instrumentos de acuerdo a su capacidad demostrable para generar aportes diferenciales por parte de cada agente e institución.

Recomendación 29- Se requiere de instrumentos de cooperación acordes a las necesidades propias del desarrollo, en la línea de favorecer programas plurianuales, de largo recorrido, en los que los cambios sean interpretados como avances o procesos de estrategias complejas.

Recomendación 30- Es de máxima necesidad buscar mecanismos que permitan modernizar los instrumentos de justificación financiera, tanto para las entidades que tienen la obligación de demostrar el uso impecable de los recursos públicos, como para la administración, que debe conseguir que se entienda la naturaleza de las políticas de desarrollo dentro de sus propias estructuras administrativas.

## 5. LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas reúnen las principales ideas que deben ser tenidas en cuenta ante la redacción y ejecución de un Plan Director. Buscan trascender las recomendaciones orientadas al

plan de mejora, para convertirlas en experiencias que pueden ser consideradas en un espectro más amplio de interés.

1-El Plan Director debe nacer de un proceso de concertación estratégica entre todos los agentes de cooperación, basado en las capacidades reales de los mismos, y de un acuerdo pleno sobre la naturaleza de la Cooperación Valenciana dentro de la cooperación descentralizada y su valor añadido a otros modelos de cooperación.

2- El documento del Plan Director debe plasmar una visión subyacente del cambio que se espera lograr, así como las estrategias, mecanismos y acciones que deben desplegarse por los diferentes agentes e instituciones para lograrlos. Por su naturaleza estratégica y programática requieren de un presupuesto definido y aprobado políticamente.

3- El equipo humano responsable de la operativización de los objetivos propuestos en el Plan Director debe ser suficiente en número; y contar con conocimiento y experiencia en el ámbito de la cooperación al desarrollo, como formación extra a su función funcional. Ello requiere de un reconocimiento expreso de la naturaleza especializada y diferencial de los retos que conlleva el desempeño en la aplicación de las políticas de desarrollo humano sostenible: formación especializada, idiomas, conocimiento del marco internacional, y sensibilización ante la naturaleza de las problemáticas a enfrentar.

4- El reparto de los recursos entre los instrumentos de desarrollo debe ser acorde a los objetivos perseguidos por cada uno de ellos, asegurando que todos cuentan con una partida proporcional a sus necesidades.

5-El desarrollo del Plan Director debe reconocer la naturaleza diferenciada de los agentes de cooperación, fomentando sus capacidades; a la par, que debe promover la articulación y colaboración de los mismos en aras de reforzar una cooperación más coordinada y eficiente.

6-Por ser la entidad de mayor nivel político administrativo dentro de la cooperación descentralizada, la Generalitat Valenciana debe ejercer un activo papel como promotora de procesos de información y coordinación entre las diversas administraciones públicas valencianas, y a su vez, con otras Comunidades Autónomas que desarrollen políticas de cooperación internacional para el desarrollo.

7- La participación colegiada de los agentes de desarrollo en el marco de la política pública de Cooperación Valenciana requiere de espacios comunes, agendas compartidas y objetivos consensuados, para impulsar el desarrollo de procesos de inclusión estratégica de todos ellos hacia una lectura común del desarrollo, evitando la centralización.