



**CEU**

*Instituto Universitario  
de Estudios Europeos*

*Universidad San Pablo*

**Documento de Trabajo**

**Serie Unión Europea y Relaciones Internacionales**

**Número 81 / 2017**

# **Las ONGD españolas: necesidad de adaptación al nuevo contexto para sobrevivir**

---

**Carmen Moreno Quintero**



**CEU** | *Ediciones*

**Documento de Trabajo**  
**Serie Unión Europea y Relaciones**  
**Internacionales**  
Número 81 / 2017

# **Las ONGD españolas: necesidad de adaptación al nuevo contexto para sobrevivir**

---

**Carmen Moreno Quintero**

Actualizado a fecha de junio de 2016

El Instituto Universitario de Estudios Europeos de la Universidad CEU San Pablo, Centro Europeo de Excelencia Jean Monnet, es un centro de investigación especializado en la integración europea y otros aspectos de las relaciones internacionales.

Los Documentos de Trabajo dan a conocer los proyectos de investigación originales realizados por los investigadores asociados y colaboradores del Instituto Universitario en los ámbitos histórico-cultural, jurídico-político y socioeconómico de la Unión Europea.

Las opiniones y juicios de los autores no son necesariamente compartidos por el Instituto Universitario de Estudios Europeos.

Los Documentos de Trabajo están también disponibles en: [www.idee.ceu.es](http://www.idee.ceu.es)

Serie *Unión Europea y Relaciones Internacionales* de Documentos de Trabajo del Instituto Universitario de Estudios Europeos

### **Las ONGD españolas: necesidad de adaptación al nuevo contexto para sobrevivir**

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

© 2017, Carmen Moreno Quintero

© 2017, Fundación Universitaria San Pablo CEU

CEU Ediciones

Julián Romea 18, 28003 Madrid

[www.ceuediciones.es](http://www.ceuediciones.es)

Instituto Universitario de Estudios Europeos

Avda. del Valle 21, 28003 Madrid

[www.idee.ceu.es](http://www.idee.ceu.es)

ISBN: 978-84-16477-66-1

Depósito legal: M-15668-2017

Maquetación: Servicios Gráficos Kenaf s.l.

# Abreviaturas

AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CC.AA.	Comunidades Autónomas
CEE	Comunidad Económica Europea
CONGDE	Coordinadora ONG para el Desarrollo España
MAEC	Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OCHA	Oficina de NNUU para la coordinación de asuntos humanitarios
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización No Gubernamental
ONGD	Organización No Gubernamental para el Desarrollo
ONU	Organización de Naciones Unidas
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
OTC	Oficina Técnica de Cooperación
PACI	Plan Anual de Cooperación Internacional

PD	Plan Director
PRM	Países de renta media
SECIPI	Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica
SEGIB	Secretaría General Iberoamericana: SEGIB
SGCID	Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo
UE	Unión Europea

# Index

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>2. LAS ONG DE DESARROLLO ESPAÑOLAS</b> .....	9
2.1. Definición, tipologías y formas jurídicas .....	9
2.2. Evolución histórica .....	12
2.3. Fuentes de financiación .....	14
<b>3. CAMBIOS EN EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL</b> .....	18
3.1. La crisis económica española: reducción de la financiación a la AOD .....	19
3.2. Los países de renta media y la cooperación Sur-Sur .....	24
3.3. Ampliación de la Agenda Internacional: sector privado y cambio climático .....	26
<b>4. ADAPTACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN</b> .....	31
4.1. Adaptación .....	31
4.1.1. Adaptación organizativa: colaboraciones, fusiones y plataformas .....	31
4.1.2. Adaptación estratégica: búsqueda de nuevos países de acción .....	34
4.1.3. Colaboración con el sector educativo: Universidades .....	35
4.2. Diversificación de las fuentes de financiación .....	38
4.2.1. Sector privado .....	38
4.2.2. Financiación Internacional .....	43
4.2.3. Venta de productos: publicaciones y formación .....	45
<b>5. UNA MIRADA AL FUTURO</b> .....	48
5.1. Retos y riesgos del sector de las ONGD .....	48
5.2. ¿Hacia dónde va la cooperación española y las ONGD como actor dentro de ella? .....	50
<b>CONCLUSIONES</b> .....	52
<b>FUENTES, BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS EN RED</b> .....	54
<b>APÉNDICE DOCUMENTAL (ENTREVISTAS)</b> .....	61



# Introducción

Las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) españolas han sido, históricamente, un actor muy relevante a la hora de dar impulso y visibilidad a la cooperación española. Tras una llegada tardía al panorama nacional, en comparación con nuestros vecinos europeos, vivieron un espectacular crecimiento durante la segunda mitad de los años 80, que llegó a su máxima expresión y respaldo social en el año 1994 durante las campañas que solicitaban al gobierno el 0,7% del PIB para dedicarlo a la cooperación. A partir de ese momento comienzan una relación con la Administración Pública que pasará por diferentes etapas y que condicionarán en gran medida su desarrollo.

Más de veinte años después, las ONGD se encuentran ante sí con un contexto muy complejo y diferente al de entonces. Por un lado, la financiación pública a la ayuda al desarrollo se ha visto reducida en casi un 70% en los últimos años; ya no cuentan tanto con ella, o sólo con ella, para llevar a cabo sus proyectos. Por otro, el nuevo escenario de desarrollo –destacando la Agenda 2030– supone el fin de la cooperación al desarrollo basada sólo en la ayuda del Norte al Sur, poniendo más énfasis y visibilidad en temas tan importantes como el desarrollo económico, el cambio climático o el papel del sector privado.

El objetivo de este trabajo, por tanto, es profundizar en la situación del sector de las ONGD en España. Por un lado, analizamos el sector en sí y el nuevo contexto en el que desarrollan su actividad, planteando una primera hipótesis: los factores nacionales e internacionales están transformando el campo de actuación de las ONGD, reduciendo su importancia y ejerciendo como fuerzas de presión y expulsión del campo de la cooperación. Por otro lado, el trabajo analiza las diferentes vías de diversificación que están llevando a cabo las ONGD de acuerdo a este nuevo entorno, y plantea una segunda hipótesis: la elección de las líneas de la diversificación tiene un efecto directo en la identidad de la organización.

El fin de la legislatura y la elaboración del próximo Plan Director de la Cooperación, unidos a la nueva Agenda de desarrollo, constituyen un momento muy propicio para analizar un sector muy relevante en nuestra política de cooperación y, por tanto, en la ejecución de nuestra política exterior. Mi propia experiencia trabajando en prácticas durante estos meses en la Fundación CODESPA me animó a investigar más sobre el sector y a elegirlo como tema para la realización de este trabajo.

En cuanto a la metodología seguida, primeramente se ha llevado a cabo una revisión de las numerosas fuentes documentales disponibles. Caben destacar como fuentes principales los informes anuales de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), los informes del Plan Anual de Cooperación Internacional (PACI), y también los informes de la Coordinadora Española de ONGD (CONGDE). Todos ellos ofrecen datos sobre la evolución en materia de subvenciones públicas, canales de ejecución, etc. Se ha llevado a cabo también una revisión de las obras de expertos en la materia como María Luz Ortega Carpio y Gonzalo Fanjul, entre otros muchos autores revisados. También han sido de utilidad las publicaciones que anualmente edita el programa ESADE-PwC de Liderazgo Social. Cabe destacar por último la utilización de las memorias que cada ONGD publica anualmente en sus respectivas páginas webs que ofrecen información sobre el origen y destino de todos sus fondos.

Con el fin de contrastar y complementar dicha información, conocer más a fondo el sector, y saber, de primera mano cómo afrontan los cambios en el panorama nacional e internacional, se han llevado a cabo diversas entrevistas en profundidad con profesionales pertenecientes a la cooperación española (ONGD y Sector



público) que han sido transcritas, incorporadas como anexo documental y citadas a lo largo del trabajo para enriquecer y sustentar el análisis. Ante la imposibilidad de poder mantener entrevistas con todos ellos, las ONGD han sido seleccionadas siguiendo unos criterios determinados: miembros de la CONGDE y que a su vez fueran entidades calificadas por la AECID.

Atendiendo a la heterogeneidad del sector, todas ellas representan perfiles muy diferentes; sin embargo, se les han planteado preguntas similares. De esta manera, el trabajo cuenta con las opiniones y experiencias de Alianza por la Solidaridad (creada a partir de la fusión de tres entidades en 2013), CODESPA (organización altamente diversificada en el área de consultoría), una ONGD de perfil técnico muy dependiente de la financiación pública, Anesvad (cuyo esquema de financiación es principalmente privado), Acción contra el Hambre (que en 2012 absorbió a la Fundación Luis Vives y que está enfocado también en acción social), Médicos del Mundo (ONGD internacional de origen francés) y Fundación Promoción Social de la Cultura (ONGD católica muy especializada).

Además, se ha entrevistado a dos trabajadoras en activo de la AECID, y a la antigua Jefa del Departamento de ONGD de la AECID. Por último, también se incluye la entrevista al Gestor del Fondo de la AECID para la Secretaria General Iberoamericana. Todos estos testimonios aterrizan las distintas hipótesis a la realidad del sector.

En cuanto a la manera en que está presentada la información, el presente trabajo toma la forma de cuatro Capítulos diferenciados.

El primero desarrolla el concepto de ONGD, sus distintas tipologías y formas jurídicas. En él se analiza también la evolución histórica de este sector en España. Desde su desarrollo tardío respecto a Europa hasta la época de los últimos gobiernos de la democracia, pasando por el “boom” de los años 80 y 90. Por último, analiza sus diferentes vías de financiación, públicas y privadas.

El segundo Capítulo aborda el entorno actual en el que se desenvuelven estas entidades. Por un lado, en el plano nacional, la cooperación al desarrollo ha estado marcada por presupuestos expansivos hasta 2010, seguidos de políticas muy restrictivas a partir del año 2012. En el plano internacional, las necesidades de los países de renta media, orientadas más al plano institucional y el auge de nuevos actores como el sector privado, están incidiendo en una pérdida de importancia relativa de las ONGD españolas. Ya no son un sector privilegiado, y deben compartir espacio y recursos con otros actores.

El tercer Capítulo está dedicado a analizar las diferentes vías de diversificación que las ONGD pueden desarrollar para garantizar su supervivencia en el corto y medio plazo. Destacamos dos grupos principalmente, las de corte adaptativo, ya sea a nivel organizativo (alianzas, fusiones, etc.) o de su estrategia, y la diversificación de las vías de financiación. En este grupo entrarían la captación de nuevos socios, alianzas con el sector privado y la financiación internacional.

El cuarto y último Capítulo profundiza en las implicaciones que los capítulos dos y tres tienen para el sector de las ONGD. Una mayor especialización puede ayudarlas a sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo, pero al mismo tiempo tienen efectos en su identidad como organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil, y en su relación con su base social. En una segunda parte, el capítulo analiza hacia dónde se dirige la cooperación al desarrollo española ante la celebración de las próximas elecciones y de la elaboración del próximo Plan Director y que papel deben tener las ONGD en él.

Antes de pasar al contenido, y a modo de resumen, el trabajo realiza la radiografía del contexto en el que las ONGD operan en la actualidad, y del sector mismo, desde una perspectiva teórica y práctica.

Por último, dar las gracias a Christian Freres, director de este trabajo, cuya experiencia en el sector y su visión objetiva del mismo, me han sido de gran ayuda a la hora de desarrollar cada una de las partes.

## 2. Las ONG de Desarrollo españolas

### 2.1. Definición, tipologías y formas jurídicas

#### Definición

Se denomina ONG a aquella entidad jurídica de carácter privado que tiene como finalidad el ejercicio de actividades sociales, humanitarias o ambientales, entre otras. Las siglas ONG significan Organización No Gubernamental, es decir, organizaciones independientes que no forman parte de las estructuras de los Estados y que actúan sin ánimo de lucro. Las ONG de Desarrollo (ONGD), entidades en las que nos centramos y que analizamos en este TFM, son aquellas que concentran su actividad y recursos en el ámbito de la cooperación al desarrollo y la solidaridad internacional. Las ONGD son parte del sector no lucrativo, también llamado Tercer Sector, y dentro de él participan del movimiento asociativo voluntario de la sociedad civil. Las entidades pertenecientes al Tercer Sector reúnen unas características comunes de acuerdo a la clasificación de Naciones Unidas<sup>1</sup>: están organizadas formalmente, son privadas, no hay ánimo de lucro, tienen capacidad de autocontrol de sus actividades y cuentan con un grado de participación voluntaria.

Si aterrizamos el concepto de ONGD a la realidad española, nos encontramos con que su definición queda recogida en la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, más concretamente, en su artículo 32:

“Se consideran organizaciones no gubernamentales de desarrollo aquellas entidades de Derecho privado, legalmente constituidas y sin fines de lucro, que tengan entre sus fines o como objeto expreso, según sus propios Estatutos, la realización de actividades relacionadas con los principios y objetivos de la cooperación internacional para el desarrollo. Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo habrán de gozar de plena capacidad jurídica y de obrar, y deberán disponer de una estructura susceptible de garantizar suficientemente el cumplimiento de sus objetivos”<sup>2</sup>.

También las podemos encontrar definidas como:

“Organizaciones privadas sin ánimo de lucro que pueden organizarse a nivel local, nacional o internacional, y que tienen como fin u objeto expreso la realización de actividades relacionadas con los principios y objetivos de la cooperación internacional para el desarrollo”<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> ONU (2003). *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. United Nations Publication.

<sup>2</sup> Ley Orgánica 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo. BOE, 8 de julio de 2008, núm. 162, p. 22.755 a 22.765.

<sup>3</sup> Oxfam Intermón (2016). *Las ONGD. Realidad de la Ayuda*. Oxfam Intermón. Disponible en <http://www.realidadayuda.org/glossary/ongd-organizacion-no-gubernamental-dedesarrollo>

Las ONG de Desarrollo configuran un colectivo dinámico en nuestro país y son un actor de especial relevancia en el desarrollo de las políticas de cooperación tanto nacionales como autonómicas. Se caracteriza además por su pluralidad y heterogeneidad, hay más de 2.000 organizaciones registradas<sup>4</sup>, que trabajan en más de 100 países, con una base social de más de dos millones y medio de personas<sup>5</sup>. Además de ser ejecutoras de proyectos, han sido tradicionalmente interlocutoras de la Administración Pública para el diseño y seguimiento de la política española de cooperación, con mayor o menor peso dependiendo del momento histórico.

Los principales sectores de actuación de estas entidades son acción humanitaria y de emergencia, agua y saneamiento, población, género, educación, infraestructuras y servicios básicos, salud, salud reproductiva, agricultura y alimentación, gobierno y sociedad civil, comercio justo y derechos humanos, entre otros.

En España encontramos ONGD españolas cuyo foco de atención es el desarrollo de proyectos en países en desarrollo, normalmente en África, Latinoamérica y Asia; otras tienen además iniciativas de sensibilización de la sociedad española, lo que se denomina educación para el desarrollo; y otras incluso realizan actuaciones específicas de acción social dentro de nuestras fronteras. A pesar de esta diversidad en su misión y objetivos, todas ellas presentan unas características comunes esenciales, definidas por la CONGDE dentro de su Código de Conducta<sup>6</sup>, que permiten identificarlas cómo es disponer de un grado mínimo de estructura, trabajar activamente en el campo de la cooperación para el desarrollo o ser transparentes en su política y en sus prácticas, entre otras.

## Tipologías

Los múltiples y diversos tipos de ONGD hacen conveniente clasificarlas según varios criterios: el modelo de desarrollo promovido, sus líneas de pensamiento y métodos de acción, a qué sectores sociales están vinculadas y qué tipo de actividades predominan en ellas.

Tomando en consideración la clasificación que realiza la autora M<sup>a</sup> Luz Ortega Carpio<sup>7</sup> de acuerdo a las diferentes corrientes de pensamiento y a la tradición de autodefinición existente en las ONG españolas, y a la distinción que hace la CONGDE en su directorio, podemos distinguir varias familias de ONGD:

- Religiosas. Este grupo está formado por organizaciones fundadas por órdenes o congregaciones, movimientos afines al catolicismo, misioneros, o por la Conferencia Episcopal. Cuentan con una gran tradición. Algunas nacieron como religiosas, como Intermón, para más adelante constituirse como Fundación independiente. Otras mantienen sus lazos con la Iglesia, como Manos Unidas. A este grupo pertenecen, por ejemplo, Cáritas, Proyde, OCASHA, Fe y Alegría, entre otras.
- Políticas y sindicales. Sus orígenes están en partidos políticos y sindicatos. Algunas están vinculadas directamente a las jerarquías de los partidos, mientras que otras han sido creadas por militantes. A este grupo pertenecen la Fundación Cánovas del Castillo, la Fundación Largo Caballero –que depende de UGT–, o Paz y Solidaridad de CC.OO.

<sup>4</sup> Organizaciones registradas en la Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (AECID).

<sup>5</sup> AECID (2016). *Nuestros Socios. ONGD*. Disponible en: <http://www.aecid.es/ES/la-aecid/nuestros-socios/ongd>

<sup>6</sup> CONGDE (1998). *Código de Conducta de las ONGD*. Coordinadora de ONGD de España. Disponible en: [http://coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2016/01/Codigo\\_Conducta.pdf](http://coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2016/01/Codigo_Conducta.pdf)

<sup>7</sup> Ortega Carpio, M. Luz (1994). *Las ONGD y la crisis del desarrollo*. IEPALA, Madrid.

- Profesionales. Integradas por grupos corporativos especializados en un determinado área profesional. Entrarían en este grupo aquellas organizaciones formadas por educadores, personal sanitario, arquitectos, ingenieros, etc. Por ejemplo, AMREEF o Veterinarios sin Fronteras.

- Solidarias. Grupos de solidaridad con una zona específica del mundo. Muchas de ellas se originaron a partir de los Comités de Solidaridad que nacieron a principios de los años 80 en respuesta a la situación emergencia de algunas zonas que necesitaban un apoyo intenso, como Centroamérica, Sudáfrica, El Sáhara, etc. En este grupo entrarían, por ejemplo, ACSUR-Las Segovias, Entrepueblos o Cooperacció, enfocadas muy directamente en acciones solidarias en Centroamérica.

- Internacionales. ONGD vinculadas a instituciones u organismos que actúan en sectores específicos como salud, infancia, ecología, etc., y que crean delegaciones en distintos países para extender su influencia y tener una nueva vía de recabar fondos. Por ejemplo, Save the Children.

- Universitarias. Aquellas constituidas como centros de investigación y formación. Se centran en los problemas relacionados con el desarrollo y en las relaciones internacionales. En muchos casos tienen su origen directamente en las universidades y suelen especializarse en servicios de formación, e investigación, además de realizar labores de sensibilización. Por ejemplo, Asociación Solidaria Universitaria, Hegoa o Mon-3.

A principio de los años 90, el 41,8% de las ONG eran confesionales, y un 17,9% político-sindicales<sup>8</sup>. Desde entonces se ha apreciado un gran cambio en la vinculación de las ONGD a organizaciones religiosas o políticas que cada vez es menos frecuente y un aumento de las organizaciones de carácter profesional y de solidaridad.

## Forma Jurídica

Si hablamos del modelo constitutivo, jurídicamente pueden adoptar diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación o cooperativa. De entre ellos, la legislación reconoce con carácter general dos formas jurídicas bajo las cuales se puede constituir las ONG: asociaciones y fundaciones.

*Asociación:* Las asociaciones son personas jurídicas, capaces de ejercer derechos judicial y extrajudicialmente, con sujeción a las disposiciones legales y a sus propios Estatutos. La Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo<sup>9</sup>, articula los procedimientos para su constitución y reconoce el papel del Estado como impulsor del sector no lucrativo. La ley limita su ámbito a las asociaciones sin fin de lucro y reconoce su importancia en el ámbito civil.

*Fundación:* De acuerdo a la Ley 50/2002 en su artículo 1.1, son fundaciones las “organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general”<sup>10</sup>. Se rigen por la voluntad del fundador, por sus Estatutos y, en todo caso, por la Ley. Las principales diferencias con las asociaciones son la existencia de un patrimonio constitutivo destinado a los fines de la organización y la posibilidad de que ejerzan actividades mercantiles o industriales, ya sea de manera directa o indirecta. Además, el 70% de las rentas y/o ingresos obtenidos deben destinarse a los fines indicados en los Estatutos.

<sup>8</sup> Picas, J. (2006). *El Papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo*. Una crítica antropológica a las formas de cooperación (Doctorado). Universitat de Barcelona.

<sup>9</sup> Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

<sup>10</sup> Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones (vigente hasta el 2 de octubre de 2016).

La adopción de la forma jurídica determina la estructura organizativa de las ONGD y, entre otros aspectos, la distribución de poder dentro de la organización. Las fundaciones suelen tener una estructura piramidal, mientras que las asociaciones suelen tener una estructura horizontal. Por otro parte, la estructura jurídica también condiciona el acceso a los incentivos fiscales y permite obtener beneficios a partir de las actividades propias como el comercio justo. Las asociaciones, por otro lado, pueden percibir donativos pero no obtener beneficios. Estos motivos hacen que cada vez más organizaciones se constituyan como Fundaciones de cara a preservar el patrimonio y tener más agilidad al tomar decisiones.

De acuerdo con el estudio sobre el “Impacto de la Regulación Estatal en las ONGD en España”, “en los últimos años la tendencia es que las ONGD adapten su forma jurídica a la de fundación, lo que les permite incrementar su patrimonio a través del patrocinio público y a través de las actividades lucrativas destinadas a los fines de la entidad”<sup>11</sup>.

## 2.2. Evolución histórica

En comparación con otros países europeos, la mayoría de las organizaciones no gubernamentales de ayuda al desarrollo españolas son relativamente jóvenes. Pese a la existencia de ONGD en España desde finales de los años 50, el desarrollo de la mayoría de instituciones, instrumentos y prácticas que hoy en día rigen la cooperación en España se produce a mediados de la década de los años 80. Razones históricas y, sobre todo, políticas –40 años de régimen franquista– explican el retraso en su implantación y consolidación. A esos factores hay que añadir la frágil situación económica española –España fue receptora de ayuda hasta 1978, y hasta 1981 era clasificada por el Banco Mundial como “país en desarrollo de renta media”<sup>12</sup>.

Hasta 1977, las condiciones políticas y sociales limitaron el desarrollo de ONGD no confesionales. A excepción de Cruz Roja (1847), las primeras ONGD en España fueron creadas por organizaciones de tipo confesional y se enfocaban principalmente en la ayuda alimentaria y humanitaria a países del Tercer Mundo y al aumento de la vocación misionera entre los seglares. Este es el caso de Cáritas o la Asociación Misionera Seglar. A finales de los años 50, España entra finalmente en la ONU y en otros organismos como el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional (FMI), lo que permite el desarrollo de organizaciones vinculadas a estas instituciones, como la Asociación de Amigos de las Naciones Unidas (1962) y la Sociedad Internacional de Desarrollo (1966), dedicadas a la educación y la sensibilización. Nace también un nuevo tipo de ONGD que, a pesar de tener sello confesional, promueve las relaciones de igualdad entre los distintos actores del desarrollo, más allá de propagar la fe (Intermón o Medicus Mundi son creadas en esas fechas). Algo más tarde, a través de la encíclica *Populorum Progressio*<sup>13</sup>, se crearían la Comisión Justicia y Paz y el Secretariado de Cooperación al Desarrollo (1969), que supondría una cierta renovación, ya que promovía una cooperación más dirigida por objetivos socioeconómicos y no tanto por los tradicionales motivos de características misioneras. Durante la segunda mitad de los años 70 se fundan pocas ONGD. Fue una época marcada por la transición política que en esos momentos vivía España, por lo que las pocas que se crean están próximas a círculos políticos e intelectuales.

Los años 1985 a 1990 son años muy importantes para el sector, ya que se produce un aumento exponencial en la creación de organizaciones, y en apenas cuatro años se constituyen jurídicamente más ONGD que en todo el período anterior, alrededor de 65.

<sup>11</sup> Muñoz Márquez, L. M. (2016). *El impacto de la regulación estatal en las ONG de desarrollo en España*. Revista de Estudios Políticos, 171, 193-222.

<sup>12</sup> Picas, J. (2006). *op. cit.*, p. 173.

<sup>13</sup> Carta Encíclica del Papa Pablo VI promulgada el 26 de marzo de 1967 dedicada a la cooperación entre los pueblos y al problema de los países en vías de desarrollo. Obtenido de: [http://w2.vatican.va/content/paul-vi/es/encyclicals/documents/hf\\_p-vi\\_enc\\_26031967\\_populorum.html](http://w2.vatican.va/content/paul-vi/es/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_26031967_populorum.html)

La consolidación de la democracia coincidió con el inicio de la cooperación oficial española. En 1985 se creó la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI). Poco más tarde, en 1988, se creó la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). En el plano internacional, España pasa a formar parte de la Comunidad Económica Europea (CEE) en 1986, y del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE en 1991, lo que la equipara a los demás países en su condición de país donante de ayuda internacional. Se facilita entonces el acceso a canales de financiación para las ONGD.

En estos años de crecimiento del sector se crea la CONGDE, figura interlocutora con la Administración Pública. Surgida en 1986 a iniciativa de 10 organizaciones, integra actualmente a 93 entidades<sup>14</sup> (76 ONGD y 17 coordinadoras autonómicas). Al albor del incremento de la cooperación oficial descentralizada de CC.AA. y Ayuntamientos surgen también las Coordinadoras Autonómicas.

Entre 1990 y el año 2000, se ralentiza su crecimiento y el ámbito geográfico de las nuevas ONGD varía, teniendo buena parte de ellas un carácter local y/o autonómico. Sin embargo, en esos años se producen las manifestaciones a favor de destinar el 0,7% del PIB a AOD. El sector consigue recoger más de 500.000 firmas<sup>15</sup> y se producen varias manifestaciones. Según Susana Velázquez, trabajadora de la AECID desde 1992, este momento es clave para asegurar su financiación a través de canales estables: “el 0,7% lo que consiguió es que se dieran fondos a las ONGD. El hecho de que se implantara que en la declaración del IRPF se puede marcar que el 0,7% de tu cuota íntegra vaya a fines sociales y que del dinero recaudado el 25% va a parar a la AECID y el 75% al Ministerio de Asuntos Sociales, fue un gran cambio. Además, consiguió que la línea de trabajo se centrara más en las ONGD. El hecho de se hicieran estrategias y programas, las ONGD calificadas... todo eso es consecuencia de la presión que se hizo del 0,7%”<sup>16</sup>.

En 1995 se crea el Consejo de Cooperación al Desarrollo, que enmarca y formaliza las relaciones entre la Administración y otros actores, entre ellas las ONGD<sup>17</sup>. En 1998 se aprueba la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, con la que se termina de institucionalizar a las ONGD como actores clave.

La creación de un vínculo formal con las autoridades tiene consecuencias ambivalentes para las ONGD. Por un lado, acceder a escenarios en los que se discute política y el aumento de los subsidios supuso un éxito, pero, por otra parte, limitaba su capacidad de movilización y las aleja de su base social. Los años siguientes ponen en evidencia la dificultad para mantener presión política para mejorar la calidad de la cooperación oficial y su enorme dependencia económica respecto a la Administración.

Durante los gobiernos de Rodríguez Zapatero (2004-2012) se llega a un máximo histórico de gasto en Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) alcanzando el 0,45% del PIB en 2009<sup>18</sup>. Las ayudas a las ONGD a través de distintos instrumentos aumentan de manera exponencial. ONGD con recursos modestos ven incrementados sus presupuestos y muchas de ellas comienzan a abrir delegaciones en terreno. La dependencia del sector público como casi única vía de financiación era patente<sup>19</sup>: “Trabajábamos con todas la que lo pidieran. Y cuando las analizamos a posteriori vimos que desde el punto de vista de la financiación, la mayoría eran muy

<sup>14</sup> Listado de entidades que forman parte de la CONGDE: <http://coordinadoraongd.org/pagina-de-inicio/la-coordinadora/socias-de-la-red/>

<sup>15</sup> Plataforma 0,7. Historia. Disponible en: <http://www.plataforma07.org/historiadel07.html>

<sup>16</sup> Entrevista a Susana Velázquez, AECID.

<sup>17</sup> Murguialday, C. (2000). *Las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

<sup>18</sup> Oxfam Intermón. *La Realidad de la Ayuda*.

<sup>19</sup> Vale la pena aclarar que esta dependencia del sector público no afecta a todas las organizaciones del sector por igual, y que son las pequeñas y medianas las consideradas más dependientes del sector público, siguiendo las más grandes esquemas diferentes, con bases sociales muy grandes y un esquema de donaciones privadas más grande y estable.



dependientes de la financiación pública. Porcentajes muy altos. Había varias que tenían cifras de más del 90% de financiación pública y muy poco socio”<sup>20</sup>.

Este momento es el que algunos trabajadores del sector consideran clave en el devenir de los últimos años de las ONGD españolas. Consideran que se profesionalizó en exceso el sector, y que los departamentos de proyectos estaban centrados en ese gran cliente que era la Administración. Así, opinan que hubo una pérdida de contacto con la base social o que ni siquiera existió dicha base social en momentos claves de crecimiento.

Así, Cecilia Carballo, de Alianza por la Solidaridad, opina que “durante los gobiernos de Zapatero las ayudas crecen muchísimo. La mayoría de organizaciones del sector eran pequeñas con un esquema de financiación muy dependiente de la Administración Pública, y con bastantes problemas desde el punto de vista de la representatividad social y de cómo estaban enraizadas en la sociedad civil. No había una base social bien identificada, y tampoco trabajaban demasiado ni la relación con la sociedad civil como tal, ni con el sector privado”<sup>21</sup>.

Por otro lado, desde la AECID señalan: “todo crecimiento muy brusco dio lugar a que se crearan muchas ONG nuevas con muy poca experiencia, con muy poca base social, etc., que cuando llegó la época mala de crisis se han ido al “garete”. Ahí surgieron muchas también por la cooperación descentralizada... Y se crearon ONG exclusivamente para conseguir financiación. Del año 1994 en adelante, cuando las CC.AA. empezaron a tomar la decisión de dar fondos de sus presupuestos, aparecían ONG por todos lados”<sup>22</sup>.

La llegada de la crisis económica en 2008, marca el descenso de la AOD y, tras el cambio de gobierno, se convierte en la política pública más recortada de todas. Descienden entonces bruscamente las ayudas a la ONGD. En este sentido, muchas de ellas ven recortadas a más de la mitad sus presupuestos, lo que ha marcado el periodo 2012-2016. Algunas han desaparecido, otras se han fusionado y como analizaremos más adelante, la mayor parte de las organizaciones han intentado empezar a diversificar sus fuentes de financiación y sus modelos organizativos.

## 2.3. Fuentes de financiación

Uno de los grandes retos de las entidades sin ánimo de lucro es cómo conseguir recursos para desarrollar sus actividades y mantener su infraestructura. En el caso de las ONGD, sus fuentes de financiación son tanto de carácter privado como público. Las fuentes públicas provienen principalmente de las ayudas a la cooperación por parte de la Administración central y de la denominada cooperación descentralizada (gobiernos autonómicos y ayuntamientos), además de fuentes internacionales.

La financiación privada proviene principalmente de las cuotas de personas asociadas, de la ayuda de entidades privadas, y de las actividades puntuales para recaudar fondos.

En España el panorama de las ONGD es muy plural. Coexisten ONGD grandes y pequeñas; ONGD cuyos recursos son en su mayoría de origen privado (cuotas de socios, campañas, donaciones puntuales, etc.) con ONGD fuertemente dependientes de la ayuda oficial, como veíamos antes<sup>23</sup>.

<sup>20</sup> Entrevista a Guadalupe Rubio, MAEC.

<sup>21</sup> Entrevista a Cecilia Carballo, Alianza por la Solidaridad.

<sup>22</sup> Entrevista a Susana Velázquez, AECID.

<sup>23</sup> Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2015). *Reflexiones sobre la política española de cooperación internacional para el desarrollo ante los retos del nuevo escenario global*. MAEC. Obtenido de: <http://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/reflexiones.pdf>

El último informe de la Coordinadora de ONGD de España (CONGDE) data del año 2014, y en él se recogen los datos correspondientes a la franja 2008-2013. En ellos podemos observar cómo la tendencia seguida en los últimos años es un descenso en el volumen de financiación pública y privada, aunque en menor proporción, lo que hace que ambas cifras cada vez estén más cerca.

De acuerdo a los datos de la CONGDE, el ratio público/privado sería en estos momentos de un 52% / 48%.

Tabla 1.1: Origen de los fondos obtenidos por las ONGD que forman parte de la CONGDE (en millones de euros):

<b>ORIGEN PRIVADO</b>	<b>2008</b>	<b>2013</b>	
Socios	107,7	112,56	
Donantes	93,37	75,57	
Empresas	66,97	41,43	
<b>TOTAL PRIVADOS</b>	<b>268,04</b>	<b>229,56</b>	<b>-14,36%</b>
<b>ORIGEN PÚBLICO</b>	<b>2008</b>	<b>2013</b>	
Ámbito Nacional	129,7	70,31	
Descentralizada	178,06	56,33	
Internacional	50,21	123,33	
<b>TOTAL PÚBLICOS</b>	<b>357,97</b>	<b>249,97</b>	<b>-30,17%</b>
<b>TOTAL FONDOS</b>	<b>626,01</b>	<b>479,53</b>	

Fuente: Elaboración propia con los datos del Informe 2014 ONGD de la CONGDE.

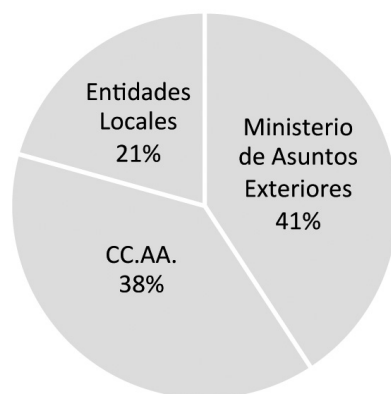
### Financiación Pública

A nivel nacional las ONGD pueden recibir financiación pública del MAEC, de otros Ministerios, de las CC.AA., de las Entidades Locales y de las Universidades.

El grueso de la financiación pública proviene del MAEC en un 41%, de las CC.AA. en un 38% y de las Entidades Locales en un 21%. La financiación proveniente de Universidades es todavía muy pequeña y poco representativa en el total de financiación.



Gráfico 1.1: Fuentes de financiación públicas de las ONGD 2014



Fuente: Elaboración propia con los datos de Oxfam Intermón de 2014.

El MAEC gestiona gran parte de la AOD a través de la AECID. La Ley 23/1998, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, mencionada anteriormente, contempla a la Agencia como órgano ejecutivo de la Cooperación Española<sup>24</sup>. Sus instrumentos principales son la cooperación técnica, la cooperación económica y financiera, la ayuda humanitaria y la educación para el desarrollo y sensibilización social. Parte de esos fondos públicos van destinados a las ONGD. A ellas va entre el 17% y el 44% del presupuesto de la AECID, dependiendo del año que analicemos.

En el registro de la AECID figuran unas 2.000 organizaciones inscritas, dentro de las cuales destacan las ONGD “calificadas”<sup>25</sup>. En la actualidad son 44 las organizaciones que ostentan esta acreditación otorgada después de valorarse 70 criterios cualitativos y cuantitativos relativos a la experiencia, solvencia financiera, transparencia o recursos humanos, entre otros. Son las únicas capacitadas para firmar convenios de cooperación con la AECID.

La AECID contempla tres instrumentos como vía de financiación de las ONGD: convenios, proyectos y acciones:

**Convenios:** Financia intervenciones estratégicas de hasta 4 años. Se trata de grandes presupuestos (más de un millón de euros en educación para el desarrollo y de unos 3 millones de euros en promedio para iniciativas de desarrollo y acción humanitaria). Hay que ser ONG calificada para presentarse. Es el instrumento en el que se dedica un volumen superior de fondos y el que más ha descendido en los últimos años.

**Proyectos:** Fondos destinados para intervenciones de como máximo 2 años, solicitadas por ONGD españolas con al menos 5 años de experiencia. Financia acciones en un único país de desarrollo, también investigación y educación para el desarrollo en España. No es necesario estar calificada.

**Acciones:** Engloba todo tipo de iniciativas de cooperación internacional y de educación para el desarrollo. Pueden presentarse empresas, fundaciones empresariales o universidades, además de ONG. Es el

<sup>24</sup> AECID. *La AECID*. Obtenido de: [www.aecid.es/la-aecid](http://www.aecid.es/la-aecid)

<sup>25</sup> La normativa que regula la figura de ONGD calificada es la Resolución de 17 de septiembre de 2013 sobre el procedimiento de obtención, revisión y revocación de la condición de ONGD calificada.

instrumento más nuevo y menos conocido de los tres. Trabaja temas no priorizados en otro tipo de convocatorias, como cultura y desarrollo.

En números, en 2015, la AECID destinó a proyectos y convenios 55 millones de euros y en 2014, 54 millones de euros. Los datos son públicos y los del año 2014 son los últimos que están desglosados. En la tabla siguiente podemos ver cómo del total de convocatorias, el 74% se destinan a convenios y el 26% a proyectos.

Tabla 1.2: Resumen de financiación de la AECID a ONGD 2014

Anualidades Convenios 2014-2017	40.000.000 €
Convocatoria Proyectos	14.026.396 €
Total Convocatorias ONGD	54.026.696 €
Aseguramiento colectivo de cooperantes	690.037 €
Subvención nominativa a la CONGDE	100.000 €
TOTAL Subvenciones a las ONGD	54.816.733 €
PRESUPUESTO TOTAL FINAL AECID 2014	309.000.000 €
% ONGD SOBRE PRESUPUESTO AECID	17,70%
	(2013: 44,8%)

Fuente: Elaboración propia en base a los datos desglosados de la AECID para 2014.

Las áreas donde la agencia incide más son América Latina, África Subsahariana, y Magreb/Oriente Próximo, centrandose en esos países un 50%, 24% y 15% del total de la ayuda, respectivamente. Por otro lado, los sectores preferenciales son los productivos (incluido desarrollo rural, agricultura, y medio ambiente), la gobernabilidad, sociedad civil y DDHH y la salud (incluida sexual y reproductiva)<sup>26</sup>.

Las ONGD que más fondos públicos recibieron durante el 2014 fueron Oxfam Intermón, Alianza por la Solidaridad, Cruz Roja Española, Cesal, Cáritas y Ayuda en Acción, superando todas ellas los 2 millones de euros en financiación.

Las CC.AA. son el otro actor fundamental de la Cooperación Española y una fuente muy importante de financiación para las ONGD. Además de por el volumen de ayuda, son muy importantes porque, en proporción, “han confiado históricamente en el tejido asociativo y las ONGD como principales actores territoriales para gestionar procesos y proyectos de cooperación y educación para el desarrollo”<sup>27</sup>. La AOD autonómica gestionada por las ONGD es del 80%, mientras que la estatal no llega al 12%. La mayor parte de la cooperación se realiza mediante la financiación de proyectos de ONGD que trabajan en terreno. Sólo algunas CC.AA. ejecutan de forma directa proyectos.

<sup>26</sup> AECID (2014). Informe ONGD 2014. Departamento de ONGD de la AECID. Obtenido de: <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones%20AECID/RESUMEN%20ONGD%202014%20PDF.pdf>

<sup>27</sup> Moreno, J.M. (23 de diciembre de 2015). Razones para resucitar la cooperación descentralizada. El País. Obtenido de: <http://blogs.elpais.com/3500-millones/2015/12/razones-para-resucitar-la-cooperacion-descentralizada.html>

No todas las CC.AA. dedican el mismo porcentaje de recursos a la cooperación, no existiendo una cuota obligatoria al respecto. El País Vasco está a la cabeza con un 0,38% de su presupuesto autonómico dedicado a la cooperación, y Murcia y Baleares a la cola, no dotando fondos para la Cooperación al Desarrollo desde 2011<sup>28</sup>.

### Financiación Privada

La financiación privada puede provenir de apoyos periódicos, de apadrinamientos, de apoyos puntuales, de venta de productos, de donaciones y de entidades privadas, principalmente. “La importancia de los fondos privados de las ONGD se basa, sobre todo, en que éstos garantizan tanto la independencia de la organización como el respaldo social a sus objetivos y formas de actuación”<sup>29</sup>.

La importancia relativa que la financiación privada tiene en las ONGD respecto al total de su financiación varía mucho de unas a otras. Las entidades más grandes suelen ser las que consiguen una mayor financiación a través de socios y donaciones. Así, por ejemplo, en Manos Unidas, Plan y Ayuda en Acción, la financiación privada representa más de un 90% de su financiación, mientras que, por ejemplo, en Acción contra el Hambre o Alianza por la Solidaridad es sólo el 12% de su financiación<sup>30</sup>. Normalmente, aquellas organizaciones que cuentan con más fondos privados vía socios y apadrinamiento cuentan con intensas campañas publicitarias y de comunicación que favorecen la captación de socios.

La obtención de financiación privada ha sido uno de los retos a los que las ONGD se han enfrentado desde que comenzó la crisis. Todas aquellas entidades que eran especialmente dependientes de la financiación pública, ven en el incremento de los socios, o de las donaciones por parte de empresas privadas, una de las vías de diversificación de sus fuentes de financiación. Según Ricard Valls, Director de Entropia Soluciones para ONG, “lo ideal para mantener independencia y sostenibilidad en el tiempo es tener a partir de un 35% de fondos privados”<sup>31</sup>. Muchos de los esfuerzos se basan en intentar fortalecer el mensaje, y recuperar así parte de su base social. Como veremos en el siguiente capítulo, el recorte de fondos no es el único reto al que deben adaptarse las ONGD españolas.

## 3. Cambios en el contexto nacional e internacional

El sistema de cooperación internacional está experimentando en estos años la transformación más rápida y de mayor alcance desde el establecimiento del Grupo de Asistencia para el Desarrollo, el precursor del CAD, en 1960<sup>32</sup>.

---

<sup>28</sup> Oxfam Intermón (2016). La Realidad de la Ayuda: Glosario. ONGD. Disponible en: <http://www.realidadayuda.org/glossary/ongd-organizacion-no-gubernamental-dedesarrollo>

<sup>29</sup> Murguialday, C. *op. cit.*, p. 91.

<sup>30</sup> Coordinadora de ONG para el Desarrollo. España (2015). *Informe sobre el sector de las ONGD*. Disponible en: <http://informe2014.coordinadoraongd.org/>

<sup>31</sup> Escudero, J (25/05/2009). *La crisis toca a las ONGD. Financiación privada*. Revista emprendedores. Obtenido de: <http://www.emprendedores.es/gestion/la-crisis-sacude-a-las-ong/financiacion-privada-para-ong>

<sup>32</sup> OCDE (2009). *OECD Journal on Development: Development Co-operation Report 2009*. Paris: OECD. Obtenido de: <http://www.oecd.org/dac/oecdjournalondevelopmentdevelopmentco-operationreport2009.htm>

El incremento en la lista de los países de renta media y sus necesidades específicas, diferentes a la de los países renta baja, han transformado el tradicional esquema Norte/Sur de la ayuda. Los donantes “emergentes”, y sus principales consensos, han ganado en peso económico y político. Al mismo tiempo, la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular están generando nuevos esquemas de relación, que reconfiguran los conceptos de “donante” y “receptor”. A su vez, varios de los donantes “tradicionales”, debilitados por los efectos de la crisis económica, están revisando el papel de su cooperación y su encaje en sus estrategias de acción exterior<sup>33</sup>.

Unido a ello, la nueva Agenda de Desarrollo, que marcará la pauta internacional en los próximos 15 años, pone especial énfasis en la importancia del cambio climático como elemento transversal a todas las políticas de desarrollo, a la vez que un nuevo actor surge como protagonista de este nuevo entorno: el sector privado.

Esta evolución del mundo de la cooperación internacional se entrecruza con un nuevo contexto nacional en la política de desarrollo, determinado en gran parte por la crisis económica que sufre España desde el año 2008 y que derivó en un recorte generalizado de las partidas de gasto público, entre ellas y de manera contundente, la partida de AOD.

Este nuevo contexto nacional e internacional lleva a las ONGD españolas a una reflexión obligada sobre su papel en ámbitos como el fortalecimiento de las organizaciones de los países del Sur, la incidencia política, la prestación de servicios, o la educación para el desarrollo. Los cambios experimentados en pocos años hacen vital un cambio de estrategia en la mayoría de ellas, si quieren sobrevivir y seguir participando de manera efectiva en el panorama internacional.

En este Capítulo nos centraremos en el análisis detallado de los cambios que ha experimentado la cooperación en los últimos años a nivel nacional e internacional.

### 3.1. La crisis económica española: reducción de la financiación a la AOD

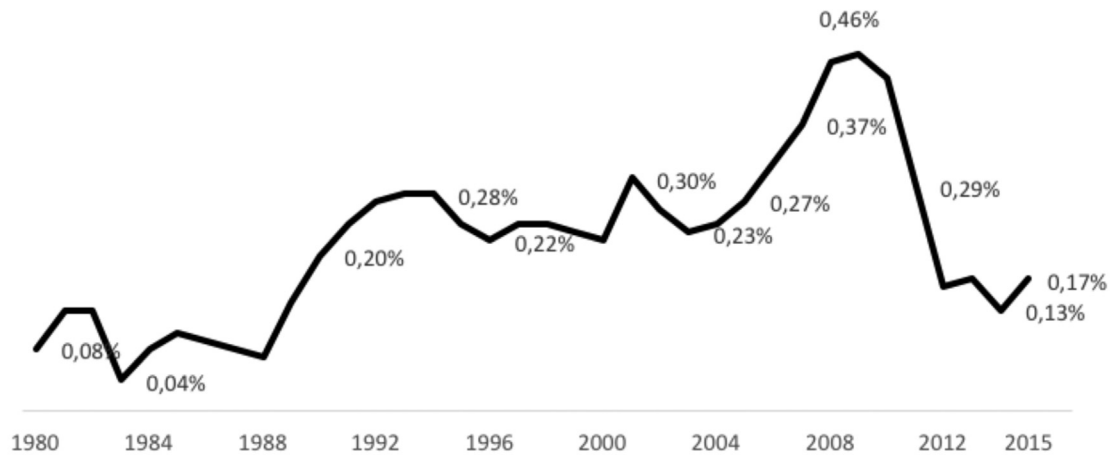
Los recursos destinados a la cooperación internacional, ya sea a nivel directo, ya sea a través de otros actores, han seguido una evolución desigual desde que España dejara de ser país receptor y se convirtiera en país donante en los años 80. Esta evolución ha ido siempre muy ligada tanto a la situación económica del país como a la prioridad que se le haya podido otorgar a esta política.

En la siguiente gráfica se muestra la evolución de la Ayuda Oficial al Desarrollo medido en el porcentaje sobre la Renta Nacional Bruta. Esta es la medida que se suele utilizar de manera estándar.

---

<sup>33</sup> Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo, *op. cit.*, p. 17.

Gráfica 2.1: Evolución de la Ayuda Oficial al Desarrollo ejecutada 1980-2015



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Oxfam Intermón 2015.

El máximo porcentaje destinado a ayuda al desarrollo lo encontramos en los años 2008 y 2009 (0,45% y 0,46% del RNB, respectivamente), coincidiendo con el gobierno socialista de José Luis Rodríguez Zapatero (2004-2012). Sin embargo, esa tendencia ascendente se vio interrumpida por el estallido de la crisis económica a nivel global que, unido al desplome del mercado nacional de la construcción, sumieron a España en una de las peores crisis económicas de las últimas décadas.

La crisis económica que sufre España desde el año 2008 tuvo un efecto directo en los Presupuestos Generales del Estado (PGE) de los años siguientes, con fuertes políticas de contención del gasto que afectaron a muchas políticas públicas, entre ellas, la política de cooperación al desarrollo. Sin embargo, la crisis llegó tarde al sector de la cooperación, y no fue hasta el año 2010, estando todavía el gobierno socialista en el Gobierno, cuando éstas empezaron a descender de manera más acelerada. Desde ese año, los presupuestos de cooperación se han reducido de manera drástica. Los 1.739<sup>34</sup> millones de euros aprobados para la AOD en los PGE de 2015 constituyeron un 67,7% menos que la presupuestada en el año 2008, que fue de 5.438 millones de euros<sup>35</sup>. Además de la disminución de los fondos y del alejamiento de los compromisos en materia de ayuda al desarrollo, la crisis económica, en sus años inmediatamente posteriores, propició un desajuste entre la AOD presupuestada por las administraciones y la ayuda finalmente ejecutada. En 2012, se presupuestaron 2.336 millones de euros en el Plan Anual de Cooperación Internacional (PACI), y se ejecutaron 1.586 millones de euros (32% no ejecutado). En la siguiente tabla se muestran los datos completos de gasto en AOD presupuestada y ejecutada en los años posteriores a la crisis:

<sup>34</sup> AECID. Transparencia y rendición de cuentas. Obtenido de: <http://www.aecid.es/ES/la-aecid/transparencia>

<sup>35</sup> Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo. MAEC. Seguimiento del PACI 2008. Obtenido de: <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/Cooperacion/Seguimiento/PACI/2008/Seguimiento%20PACI%202008.pdf>

Tabla 2.1: Evolución en millones de euros de la AOD en el periodo 2008-2015

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Presupuestada</b>	5.438	4.933	4.965	4.234	2.336	1.961	1.739	1.739
<b>Ejecutada</b>	4.762	4.728	4.492	2.988	1.586	1.789	1.414	1.446
<b>Porcentaje no ejecutado</b>	12%	4%	10%	29%	32%	9%	19%	18%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de AOD de los Volcados PACI 2008-20015.

En términos relativos, es decir, en porcentaje sobre la RNB, entre los años 2009 y 2014 el presupuesto en cooperación cayó dos tercios hasta situarse en el 0,13% del PIB, su nivel más bajo desde 1989, como veíamos en la primera gráfica. Tres de cada cuatro receptores no gubernamentales vieron disminuir o desaparecer su financiación pública. La mayor parte de la AOD se destina hoy a las contribuciones obligatorias a los organismos europeos (casi el 50% de la AOD) y a los organismos multilaterales. La AECID gestiona en estos momentos un 12% del total de los recursos de la ayuda<sup>36</sup>.

Desde un panorama más internacional, si consideramos a todos los países miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), España es el país que mayor variación porcentual por volumen de AOD ha tenido desde que la crisis comenzó. Le siguen Grecia e Islandia.

La media de los países miembros del CAD de la OCDE, es del 0,3% de la RNB, mientras que en el año 2015 el de España fue de 0,17% de su RNB<sup>37</sup>.

El descenso presupuestario de la cooperación española responde a las estrecheces fiscales impuestas por la recesión. Pero esta explicación quizá sea válida solo en parte. Como señalan algunos autores, el recorte de la ayuda multiplicó el descenso medio del gasto público y constituyó toda una declaración política: la cooperación ha desaparecido de las prioridades de la acción exterior de España. De acuerdo al investigador Gonzalo Fanjul, “esta decisión ha erosionado la imagen de nuestro país y debilitado su posición en regiones del planeta como África subsahariana, donde los intereses económicos y geoestratégicos de Europa son cada vez más amplios”<sup>38</sup>.

Respecto a la evolución más reciente de las cifras, el pasado 4 de agosto de 2015, el Gobierno presentó en las Cortes Generales su proyecto PGE 2016. En ellos se destinaban a AOD Neta 2.396 millones de euros para 2016, equivalente al 0,21% de la Renta Nacional Bruta (RNB), con un incremento de 583 millones de euros (+24%) respecto al proyecto de PGE 2015<sup>39</sup>.

De ellos, el presupuesto para AOD del MAEC no ha cambiado, y su principal órgano de ejecución, la AECID, ha visto su presupuesto adelgazado en un 0,7%, aumentando por otro lado las contribuciones obligatorias que España tiene que hacer, año a año, al presupuesto de la Unión Europea y de los Organismos Multilaterales.

<sup>36</sup> ISGlobal (2015). *La Cooperación Española más allá de 2015: razones éticas y prácticas para el cambio*. ISGlobal. Obtenido de : <http://www.isglobal.org/documents/10179/3408669/La+Cooperaci%C3%B3n+Espa%C3%B1ola/e1e9f768-2be6-4775-b4b9-17d23bc58cb5>

<sup>37</sup> OCDE (2015). *Ayuda Oficial para el Desarrollo 2015*. Obtenido de: <http://www2.compareyourcountry.org/oda?cr=oeecd&lg=es>

<sup>38</sup> Fanjul, G. (15 de diciembre de 2015). *Las tres derrotas de la Cooperación Española*. El País. Obtenido de: [http://elpais.com/elpais/2015/12/09/planeta\\_futuro/1449654250\\_213294.html](http://elpais.com/elpais/2015/12/09/planeta_futuro/1449654250_213294.html)

<sup>39</sup> Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Presupuestos Generales del Estado. Presupuesto aprobado 2016. Obtenido de: <http://www.sepg.pap.minhap.gob.es/Presup/PGE2016Ley/MaestroDocumentos/PGE-ROM/MnSerieRoja.htm>

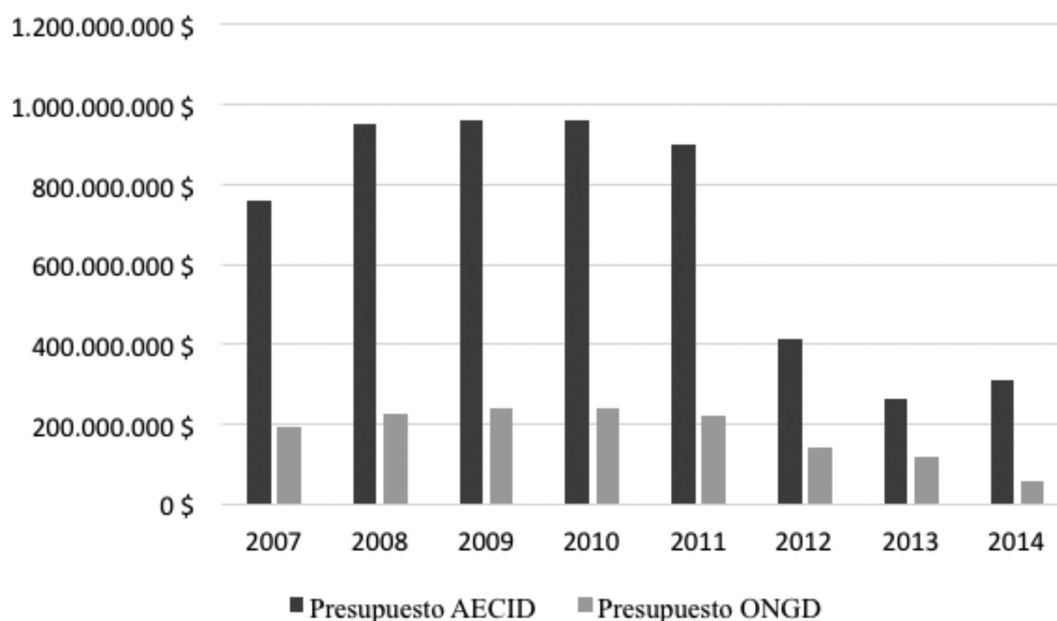
## - ¿Como afectó la crisis y la reducción de la Ayuda al Desarrollo a las ONGD?

Por un lado, la crisis en sí trajo consecuencias muy graves a la sociedad española, con una eliminación masiva de puestos de empleo y un empobrecimiento de parte de la población. Ese empobrecimiento trajo consigo varias consecuencias como el aumento de los beneficiarios dentro de España, la disminución de la ayuda de las empresas a las ONG en los años posteriores a la crisis, y la preferencia de éstas por temas de acción social, disminución de socios recurrentes y puntuales, y cierta crisis de legitimidad del sector. La falta de base social de algunas organizaciones en los años anteriores se resentía ahora. En palabras de los propios trabajadores de ONGD, “cuando vino la crisis, económica y también de la sociedad civil que no empatizaba con sus causas, la mayoría de ONGD estaban desorientadas. Mientras aquí se protestaba contra el paro, sanidad, educación, etc., las organizaciones de desarrollo estaban al margen de todo eso, intentando luchar por los derechos fuera de España”<sup>40</sup>.

A través de la evolución de su base social y financiación, las ONGD no reaccionaron de igual forma ante la crisis. Según fuera su dependencia financiera con el sector público y la consistencia de su base social, así les afectó la crisis.

La crisis también supuso, como ya hemos comentado, una disminución de los fondos en cooperación y, por ende, una disminución de la financiación pública a las ONGD. La financiación a las ONGD por parte de la AECID llegó a máximos históricos en 2008, siendo de 248 millones de euros. Tras la crisis y los recortes del gasto público, las ayudas descendieron un 78%, siendo en 2014, 54 millones de euros lo que destinó la agencia a estas entidades.

Gráfica 2.2: Evolución del presupuesto de la AECID y de las ONGD 2007-2014



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la AECID 2007-2014 sobre financiación a ONGD.

La disminución total de fondos públicos destinados a ellas, considerando también las CC.AA. y Administraciones Locales ha sido de un 40% desde 2010, pasando de 811 millones de euros a 479 millones<sup>41</sup>. Todas las organizaciones se resintieron.

<sup>40</sup> Entrevista a Cecilia Carballo, Alianza por la Solidaridad.

<sup>41</sup> Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo, *op. cit.*, p. 41.



Las organizaciones más dependientes de la financiación pública tuvieron que realizar distintos ajustes organizativos, este es el caso de una ONGD pequeña de carácter técnico: “Nosotros hemos sido muy dependientes de la AECID, más que de cualquier otro financiador, así que cuando no salieron los convenios y nuestro presupuesto se redujo a la mitad, realizamos un “plan de ajuste” y lanzamos varias líneas nuevas y exploramos nuevos ámbitos de trabajo. En cuanto al personal de la empresa realizamos un Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) durante 6 meses. Varias personas se fueron a otros trabajos y también tuvimos que despedir a algunas personas del área de comunicación”<sup>42</sup>.

Pero incluso las que tenían una financiación algo menos dependiente pasaron por dificultades: “La ventaja que teníamos la fundación en ese momento era el equilibrio entre financiación pública y privada. Nos impactó mucho igualmente porque los volúmenes de financiación pública que manejábamos era de 5 millones al año y pasamos a 1 millón. El equipo humano disminuyó”<sup>43</sup>.

Y también a las ONG internacionales más grandes, como Médicos del Mundo: “Los recortes nos afectaron mucho. Los convenios se redujeron una barbaridad y han estado parados hasta ahora y siguen parados, y eso ha nosotras, que teníamos un esquema de financiación del 70% público, nos afectó mucho”<sup>44</sup>.

Son sólo tres ejemplos, pero la mayoría de las ONG entrevistadas reconocen que han pasado o están pasando aún en la actualidad serias dificultades económicas desde el año 2011.

Un técnico en activo de la AECID que prefiere mantener su anonimato daba la siguiente explicación en su entrevista: “Es un sector plural y fragmentado, hay ONGD pequeñas y medianas con escasa base social (pocos socios y voluntarios), y muchas entidades no han gestionado bien las «vacas gordas», y con la llegada de las «vacas flacas» han acabado con ERE sucesivos y en concurso de acreedores. Esto obedece a su tamaño, y a su estrategia basada en la dependencia de AOD española”<sup>45</sup>.

Algunas ONGD terminaron desapareciendo. En 2008, la CONGDE contaba con 108 organizaciones miembro. En 2016, las organizaciones miembro han descendido a 76.

En cuanto al número de proyectos ejecutados, también han descendido en este periodo, pasando de 6.200 en 2008, a 2.800 en 2013.

El personal sujeto a legislación española ha disminuido un 50%, mientras que el personal local ha aumentado un 16%. Además, desde 2010, el porcentaje de personal local supera al porcentaje de personal contratado en España o expatriado<sup>46</sup>.

Hubo también tensiones entre ONGD y ONG de Acción Social por los fondos. Lo que normalmente se daba para cooperación se daba ahora a otros objetivos, lo cual podía llegar a crear la dinámica dentro de la sociedad de preguntar al ciudadano: ¿qué es más importante? Son situaciones no comparables, ya que todas son necesarias.

---

<sup>42</sup> Entrevista a empleado de ONGD técnica.

<sup>43</sup> Entrevista a Macarena Cotelo, FSPC.

<sup>44</sup> Entrevista a María del Mar Mauricio, Médicos del Mundo.

<sup>45</sup> Cuestionario a Técnico en activo de la AECID.

<sup>46</sup> Actualmente el personal local supone el 61% de los recursos humanos de las organizaciones.



Se produjeron fusiones. Las más relevantes fueron la que realizó Acción contra el Hambre y la Fundación Luis Vives, que a su vez era la agrupación de 14 fundaciones, y, por otro lado, la que realizó Alianza por la Solidaridad, que se formó a partir de la fusión de las ONGD IPADE, Habitáfrica y Solidaridad Internacional.

Pese a los esfuerzos de fortalecimiento de la base social, las organizaciones en su conjunto cuentan con una base social de 2 millones de personas. Esta cifra supone una disminución de un 8% con respecto a 2008. Este descenso se debe en gran medida a las ONG que han desaparecido en este periodo y también a una disminución en cuotas privadas y donaciones puntuales.

El vuelco en el sistema de ayudas públicas a las ONGD ha generado también un debate interno positivo sobre las capacidades de cada una de las organizaciones, los modelos de gestión y la necesidad de búsqueda de vías de financiación diversificadas a través de nuevas líneas de actuación, como veremos en el Capítulo 3.

### 3.2. Los países de renta media y la cooperación Sur-Sur

Además de los cambios en el panorama nacional, desde hace varios años, el panorama internacional de la cooperación internacional ha cambiado de manera drástica así como el esquema de trabajo tradicional al que estaban acostumbrados los actores de la cooperación.

Uno de esos cambios es el paso de muchos países tradicionalmente considerados en vías de desarrollo, especialmente en América Latina, a ser considerados países de renta media (PRM). Tras unas décadas de crecimiento global, la mayoría de los países en desarrollo ahora pertenecen a ésta categoría, que según el Banco Mundial incluye a aquellos países que se encuentran entre aproximadamente los 1.026 y los 12.475 dólares de PNB per cápita. De acuerdo al Banco Mundial, los PRM “son un grupo diverso por el tamaño, la población y el nivel de ingresos. En ellos viven cinco de los siete mil millones de personas en el mundo y el 73% de las personas pobres del mundo. Al mismo tiempo, representan alrededor de un tercio del PIB mundial y son los principales motores del crecimiento mundial. El BM trabaja con ellos simultáneamente como clientes, accionistas, y como actores globales, proporcionando servicios financieros cada vez más adaptados (préstamos, garantías, productos de gestión de riesgos)”<sup>47</sup>. Son considerados países que tienen necesidades de reforma de segunda generación por lo que a la vez trata de potenciar el intercambio de conocimientos y la cooperación Sur-Sur. En contraposición, los países de renta baja son aquellos que tienen un PNB per cápita menor a \$1.026. En estos momentos son 31 los países que forman la lista, la mayoría de ellos están en África. Haití es el único país de América Latina considerado de renta baja.

El papel que la comunidad internacional puede jugar en los PRM ha cambiado. Por un lado, en la medida en que los Estados alcanzan ciertos estándares de desarrollo, dejan de ser elegibles o de calificar para ser receptores preferenciales de AOD. Pero, por otro, pese a ser un grupo heterogéneo de 103 países, la mayoría de ellos enfrenta grandes desigualdades internas y considerables déficits estructurales y vulnerabilidades que afectan a sus respectivos procesos de desarrollo, con lo que siguen necesitando del apoyo internacional. Además, el bienestar a escala internacional estará fuertemente influido por el grado de éxito que tengan los PRM en sus respectivos procesos de desarrollo<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> World Bank. *Medium Income Countries*. Obtenido de: <http://www.worldbank.org/en/country/mic>

<sup>48</sup> Alonso, J. Glennie, J. y Summer, A. (2014). *Receptores y contribuyentes: Los países de renta media y el futuro de la cooperación para el desarrollo*. Desa Working Paper, N° 135. Obtenido de: [http://www.un.org/esa/desa/papers/2014/wp135\\_2014s.pdf](http://www.un.org/esa/desa/papers/2014/wp135_2014s.pdf)

Las necesidades complejas de estos países, lejos de un enfoque de ayuda de emergencia, exceptuando momentos puntuales, y los cambios en las políticas de los organismos internacionales respecto a ellos, ha dado lugar a la potenciación por parte de estos organismos de la Cooperación Sur-Sur, que consiste en “la cooperación que otorgan los medianamente desarrollados a otros países que se encuentran en un proceso similar de desarrollo”. Dentro de ella nos podemos encontrar con distintas modalidades: bilateral, triangular y regional. La cooperación Sur-Sur, como elemento importante de la cooperación internacional para el desarrollo, ofrece oportunidades viables para que los países en desarrollo y los países de economía en transición alcancen individual y colectivamente el crecimiento económico sostenido y el desarrollo sostenible<sup>49</sup>. Además, señala la ONU, los países en desarrollo tienen la responsabilidad primordial de promover y realizar la cooperación Sur-Sur, que no reemplaza la cooperación Norte-Sur, sino que la complementa.

Este tipo de vinculación internacional es común, por ejemplo, entre países del Cono Sur, como por ejemplo entre aquellos países de América Latina que presentan tasas diferenciales de desarrollo como Brasil, México, Argentina y Chile respecto de la región andina de América del Sur.

Multitud de organismos trabajan desde hace unos años en el potenciamiento de este tipo de cooperación, entre ellos la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB)<sup>50</sup>. Uno de los factores relevantes de la CSS es que se está involucrando a los actores locales.

Es un hecho que las necesidades de los países del Sur han cambiado. La cooperación de Iberoamérica es una cooperación mucho más institucional. Se trabaja desde distintos organismos en fortalecer los ministerios, formar a funcionarios públicos iberoamericanos, etc., que nada tiene ver con esquemas más tradicionales de cooperación. Además, los actores sociales locales están más involucrados y se han fortalecido en los últimos años. Para España sigue siendo interesante continuar teniendo presencia en Latinoamérica para servir de enlace a la UE, pero no tanto para las ONGD españolas que ven ya allí limitada su acción: “El interés que tiene es que todos los demás países se han retirado. Entonces, las cosas que tiene que hacer allí la UE las delega en España. España ejecuta parte de los fondos de la UE para la cooperación en América Latina”<sup>51</sup>.

- *¿Cómo afecta el incremento de PRM a las ONGD españolas?*

Como hemos comentado, los Países de Renta Media (PRM) tienen necesidades diferentes, mucho más complejas. El tipo de cooperación al desarrollo requerida allí es más institucional y en otros esquemas de trabajo, liderados por los gobiernos, en donde muchas ONGD ven limitado cada vez más su campo de actuación.

Como veíamos en el anterior Capítulo, la cooperación española centra muchos de sus esfuerzos económicos en la cooperación con América Latina, ya sea por tradición histórica, o por los vínculos culturales que nos unen al compartir un mismo idioma, y mantiene diferentes tipos de unidades de cooperación allí, como son las Oficinas Técnicas de Cooperación, Centros Culturales y Centros de Formación. América Latina es también el espacio tradicional de trabajo de las ONGD españolas y han tenido en esos países el mayor foco de sus proyectos, y muchas de ellas, también, delegaciones. Sin embargo, el nuevo contexto económico de recorte de ayudas, la potenciación de las relaciones institucionales y la madurez alcanzada por muchas

<sup>49</sup> ONU. Comisión de Estadística (2016). *Informe del Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. United Nations. Obtenido de: <http://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2016/04/2016-2-IAEG-SDGs-Rev1-S-1.pdf>

<sup>50</sup> El SEGIB es un organismo internacional de apoyo entre los 22 países que conforman la comunidad iberoamericana: los 19 de América Latina de lengua castellana y portuguesa, y los de la Península Ibérica España, Portugal y Andorra.

<sup>51</sup> Entrevista a Guadalupe Rubio, AECID.

organizaciones no gubernamentales allí que tienen ya vías de colaboración con los gobiernos locales, hace necesario el cambio de modelo de trabajo de muchas ONGD españolas con gran tradición de desarrollo de proyectos, como es el caso de IPADE, que después de trabajar 29 años se dieron cuenta de la necesidad de cambio del modelo de trabajo:

“La sociedad civil latinoamericana ha cambiado mucho en los últimos 20 años. Muchas de las organizaciones que en su momento no tenían capacidades ahora te dan mil vueltas en materia política (...). Para los países de renta media ha sido más interesante el apoyo a los procesos de construcción de políticas públicas, por ejemplo. La capacidad de los Estados ha cambiado mucho y tú no puedes entrar con un proyecto pequeño en Ecuador cuando lo que están haciendo el gobierno ecuatoriano es trabajar con las organizaciones ecuatorianas en procesos de descentralización, ahí poco puedes decir”<sup>52</sup>.

Los actores sociales de América Latina ahora tienen un poder mayor en la sociedad y están organizados. El apoyo internacional ha cambiado también. Muchos de los fondos los reciben ahora de préstamos de bancos de desarrollo para grandes infraestructuras, siendo difícil el encaje como actor sustancial.

Además, a la vez que los gobiernos han ido evolucionando y labrando un camino propio, ha habido un aumento del escepticismo de los actores privados. Algunos países restringen la actuación de las ONGD y de los actores privados, lo que en ocasiones lleva a cierta dificultad en el desarrollo de determinados proyectos. “A veces no eres tan bienvenido, por la dinámica política autoritaria que algunos países tienen. Por ejemplo, en Nicaragua, para nosotros la situación es cada vez más complicada”<sup>53</sup>.

El modelo de trabajo ha cambiado, y la cooperación tradicional basada en ayuda de emergencia o en proveer servicios muy básicos sólo tiene sentido en Estados frágiles. Las ONGD españolas deberán elegir entre varias sus esquemas de trabajo y asumir cierta pérdida de protagonismo, pero haciendo valer su experiencia teórica y en campo para seguir teniendo un papel relevante en todos esos procesos y colaborando con las instituciones locales y los gobiernos en un plano más consultor, o iniciar inmersiones en países de África y el Magreb, donde sus esquemas de trabajo sean más efectivos y valiosos.

Es el caso de la ONG Anesvad, centrados en salud, creen que aportarán mucho más valor añadido en África que en cualquier otro país con organismos más fortificados. “Ahora con el cambio del mundo hay sitios dónde somos más necesarios. Esta reflexión nos ha llevado a que el 1 de Enero de 2018 sólo vamos a estar en África Subsahariana, vamos a cerrar todos los países y proyectos y nos vamos a centrar allí y sólo vamos a trabajar enfermedades tropicales”<sup>54</sup>.

### 3.3. Ampliación de la Agenda Internacional: sector privado y cambio climático

En septiembre del año 2000, en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York, se firmó la Declaración del Milenio, que marcaba unos objetivos de desarrollo, para un periodo de 15 años, conocidos como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)<sup>55</sup>. Se trataba de ocho objetivos que consistían en erradicar la pobreza y el

<sup>52</sup> Entrevista Cecilia Carballo, Alianza por la Solidaridad.

<sup>53</sup> Entrevista a empleado de ONGD técnica.

<sup>54</sup> Entrevista a Eduardo Uribe, Anesvad.

<sup>55</sup> ONU (2000). Objetivos de Desarrollo del Milenio. United Nations. Obtenido de: <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>

hambre extrema, lograr la enseñanza primaria universal, promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer, reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años, mejorar la salud materna, combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

Los ODM establecieron las bases para resolver ocho grandes desafíos en materia de desarrollo. Nunca antes había existido una confluencia de la comunidad internacional con la finalidad de reducir el hambre, la pobreza, potenciar el acceso a la salud y a la educación, etc. Desde el año 2000 hasta su vencimiento a finales de 2015 hubo logros considerables en base a los criterios de medición de la ONU, como la reducción a la mitad de la extrema pobreza<sup>56</sup>, o el acceso a la enseñanza primaria del 90% de los niños en países en desarrollo. Los avances también fueron notables en la lucha contra el paludismo, la tuberculosis y la malaria, y se redujo a la mitad el porcentaje de personas que carecían de acceso a agua potable. Sin embargo, los ODM fueron calificados de poco ambiciosos por algunas organizaciones sociales y acusados de una excesiva generalización.

Finalizado el periodo de vigencia de esos objetivos, el 30 septiembre de 2015, de nuevo en la Cumbre de las Naciones Unidas en Nueva York, 196 países acordaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, entre ellos España. Unos meses antes se había celebrado la Cumbre de Addis Abeba para abordar los marcos de financiación y en diciembre de ese mismo año se celebró en Paris la Cumbre del Clima que completa la dimensión ambiental de la Agenda con la adopción de medidas para frenar el cambio climático. La nueva Agenda marca 17 objetivos de cumplimiento en los próximos 15 años, que toman el nombre de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), resumidos en el siguiente gráfico:

Figura 2.1: Objetivos de Desarrollo Sostenible para el periodo 2015-2030



Fuente: Naciones Unidas (2015).

Los ODS pretenden ser una extensión, desarrollo y mejora de los ODM. Por un lado, es la primera vez que una agenda internacional de primer orden conecta de manera central el desarrollo con las cuestiones ambientales, entendiendo ésta no solo dentro del ámbito medioambiental y en relación al cambio climático, sino también

<sup>56</sup> Naciones Unidas entiende como extrema pobreza vivir por debajo de \$ 1,25 al día.

como la sostenibilidad económica y social a la hora de lograr estos objetivos. Por otro, los nuevos objetivos no dependen exclusivamente de la ayuda y la guía de los países más desarrollados, sino que son mucho más inclusivos, tanto en su ejecución como lo han sido en su desarrollo, e incentivan un desarrollo que parte de los propios países necesitados, tanto de manera interior como en las relaciones entre ellos<sup>57</sup>. Otra diferencia fundamental es que se hace referencia a su monitoreo, evaluación y cuantificación desde el inicio de las propuestas del grupo de trabajo<sup>58</sup>.

Con el objetivo de aterrizar estos objetivos, del 8 al 11 de marzo de 2016 tuvieron lugar las sesiones de la Comisión de Estadística, en las que se corroboraron los 169 indicadores, divididos entre los 17 objetivos para determinar la consecución y establecer la medición de su efectividad<sup>59</sup>. Los objetivos y las metas son de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental<sup>60</sup>.

Sin embargo, los nuevos ODS no están exentos de críticas. Numerosas voces advierten que, dado que se trata de un informe aprobado por consenso entre un gran número de países de todo el mundo, “se abstiene manifiestamente de hacer mención a la importancia de la celebración de elecciones regulares, abiertas, libres y limpias, así como a la libertad de expresión, la prohibición del trabajo forzoso, las leyes contra la discriminación por motivos de orientación sexual o el derecho de las mujeres a la libertad de movimiento”<sup>61</sup>, básico, si hablamos de cooperación al desarrollo y de la mejora de la vida de las personas. Otras voces más optimistas, consideran que es “una oportunidad única para sentar las bases de una transformación global que conduzca hacia modelos de desarrollo incluyentes y sostenibles, tanto a nivel nacional como internacional”<sup>62</sup>.

Si analizamos los elementos que tienen especial relevancia en estos nuevos objetivos, nos encontramos con que además de la importancia transversal que adquiere el cambio climático, otro elemento aparece como nuevo protagonista de la cooperación, el sector privado. Tanto la Declaración Final como el Plan de Acción de Addis Abeba, establecen, por un lado, el crecimiento económico como motor del desarrollo, y por otro, la importancia que juegan el comercio, las empresas y la financiación privada, en conjunción con actores clásicos de la cooperación como las OCS:

“Reconocemos el papel que desempeñarán en la implementación de la nueva Agenda los diversos integrantes del sector privado, desde las microempresas y las cooperativas hasta las multinacionales y la función de las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones filantrópicas”<sup>63</sup>.

Por un lado, la empresa está llamada a incorporar los ODS a sus estrategia de RSC, conocer las 169 metas, identificar cuáles se ven influenciadas por su actividad y fijar unos objetivos y unos indicadores específicos

---

<sup>57</sup> Anderson, A. (15 de febrero de 2013). *The (Tangled) Road Map to September's U.N. General Assembly Meeting on the Post-2015 Development Agenda*. The Brookings Institute. Obtenido de: <http://www.brookings.edu/blogs/education-plus-development/posts/2013/02/15-post-2015-development-agenda-anderson>

<sup>58</sup> Naciones Unidas (2015). *Open Working Group proposal for Sustainable Development Goals*. New York: United Nations. Obtenido de: <https://sustainable-development.un.org/content/documents/1579SDGs%20Proposal.pdf>

<sup>59</sup> Naciones Unidas. Consejo Económico y Social. (2016). *Informe del Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. United Nations. Obtenido de: <http://unstats.un.org/unsd/statcom/47th-session/documents/2016-2-IAEG-SDGs-S.pdf>

<sup>60</sup> Naciones Unidas, Asamblea General. “*Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*”, A/RES/70/1 (21 de octubre de 2015). Disponible en: [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S)

<sup>61</sup> Kenny, C. (2015). *¿Hemos perdido el rumbo? De los ODM a los ODS?*. Política Exterior, nº 168. Obtenido de: <http://www.politicaexterior.com/articulos/politica-exterior/hemos-perdido-el-rumbo-de-los-odm-a-los-ods/>

<sup>62</sup> Buyolo, F. (15 de Mayo de 2016). *¿Pueden las empresas contribuir a los ODS?* El País. Obtenido de: [http://elpais.com/elpais/2016/05/04/planeta\\_futuro/1462384393\\_827372.html](http://elpais.com/elpais/2016/05/04/planeta_futuro/1462384393_827372.html)

<sup>63</sup> Naciones Unidas, Asamblea General. “*Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*”. Artículo 41.

con los que medir sus avances. Además de la importancia de las estrategias de RSC, emerge como actor activo a través de diferentes vías de participación directa ya sea en un papel de socio estratégico o proveedor de fondos y servicios, directamente implementando proyectos y acciones, o simplemente con su posición en el tejido económico local y como actor económico con impacto en el desarrollo. Ese nuevo papel, redefine la relación triangular entre Estados, empresas y ONGD. Estas últimas están llamadas de manera ineludible a intentar mantenerse como actor igualmente importante y a la vez establecer relaciones de cooperación con ellas en la ejecución de proyectos. Hay algunas agencias, por ejemplo la española, que para alguna de sus licitaciones, pide ya que se presenten ambos actores en consorcio y será una tónica que aumentará en los próximos años a todos los niveles de la cooperación.

En definitiva, los ODS ponen de relevancia el planteamiento de otro modelo de trabajo y un nuevo modelo de actuación, alejado de los esquemas tradicionales desarrollado en las últimas décadas. Son la consecuencia de un mundo globalizado y complejo, donde se necesitan fusionar las cuestiones de desarrollo con las del medio ambiente, y la interrelación y colaboración de todos los actores, públicos, privados, y las OCS, porque tal y como aseguraba Marco Gordillo, Coordinador de Campañas de Manos Unidas y presente en la Delegación Española en las Naciones Unidas durante los debates, “para construir un mundo solidario, justo y sostenible, ya no nos vale el esquema Norte-Sur donde los ricos ayudan a los pobres para que se acerquen a nuestro modelo de desarrollo, sino que necesitamos un nuevo paradigma en el cual para que todos podamos vivir dignamente es necesario enfrentar la pobreza, disminuir las desigualdades, y promover patrones de producción y consumo realmente sostenibles”, y para eso todos los actores están llamados a ello.

El desarrollo atañe a todos los actores, no sólo a la empresa, sino a Universidades, ciudades, Fundaciones, etc.

Eso ocasiona una pérdida de la posición privilegiada que históricamente tenían las ONGD dentro del sector. Son uno más en términos de influencia y recursos.

#### *- La aplicación de los ODS en España y el papel de las ONGD*

Los ODS se establecen en la esfera internacional y más adelante se desarrollan a diferentes niveles en el ámbito nacional y regional, por lo que una vez que quedan establecidos es el turno de cada país de decidir de qué manera va a implementarlos en su ámbito de actuación. Cabe recordar que son voluntarios y que, por tanto, cada país elige qué objetivos desarrollar. Con 169 indicadores y 17 objetivos disponibles, el primer paso es que los actores de cada país, gobierno nacional, gobiernos regionales, empresas y ONG lleguen a un acuerdo interno acerca de qué objetivos e indicadores van a ser prioritarios y cómo se van a acometer.

Las ONGD españolas tienen que abrir un diálogo efectivo y adquirir un papel más relevante en la implantación de los ODS en España, siendo parte activa en la delimitación de los objetivos e indicadores clave para España, y ayudando a determinar las intervenciones y procesos apropiados para alcanzar los indicadores.

Por otro lado, la importancia de los nuevos elementos emergentes surgidos a escala internacional, cambio climático y sector privado, son relevantes también en la aplicación de los ODS a la realidad española. Por un lado, desde los últimos Planes Director se le ha concedido al sector privado especial relevancia. En el II Plan Director (2005-2008) se incluían menciones a las iniciativas de colaboración entre el sector público y el sector privado, mientras que el III Plan Director (2009-2012) dedica un apartado específico a las alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD) y menciona la relevancia de la actividad empresarial en la reducción de la



pobreza y el crecimiento económico. Finalmente, el IV Plan Director (2013-2016) da bastante importancia a que el sector empresarial privado incremente su implicación en la promoción del desarrollo.

Hasta el momento, la constitución de las mencionadas APPD y el papel de la empresa en cuanto agente promotor del desarrollo, han sido las fórmulas que más atención han recibido en la Cooperación Española, facilitando el acceso a determinados bienes y servicios, mercados inclusivos, economía social, compromisos ambientales, patrocinios y mecenazgos, etc<sup>64</sup>.

El surgimiento de la empresa privada española puede ser considerado una amenaza para las ONGD españolas, pero abre a su vez una ventana en la participación de éstas como agente consultor en la elaboración de muchos de estos proyectos o como actor imprescindible, cubriendo esa última milla donde el sector privado y el gobierno no pueden llegar, aquella que garantiza el impacto social en la realización de proyectos y el trato directo con los beneficiarios.

Por otro lado, el nuevo enfoque transversal del cambio climático en el discurso de los ODS puede verse también como una oportunidad que aprovechar de fomentar el diálogo con otras ONG con las que tradicionalmente no se tenía una relación estrecha, salvo algunas excepciones<sup>65</sup>. “En los últimos años se ha iniciado todo un proceso de diálogo entre todas las OCS, incluso con las ONG de conservación de la naturaleza, las ambientalistas, con el que nunca había habido demasiada relación, hay ahora un espacio abierto de diálogo. (...) Al final todas las organizaciones han sabido identificar los problemas globales que inciden sobre la población. Hay una coincidencia de agendas dentro del debate ODS, y los resultados de la COP21<sup>66</sup> como son la reducción de emisiones, mercados de adaptación, etc.”<sup>67</sup>, que abre una nueva ventana de necesaria colaboración entre todas las organizaciones.

En estos momentos, múltiples actores conviven en un espacio cada vez más complejo y de financiación limitada.

Universidades, empresas, ciudades, fundaciones, etc. tienen ahora un papel protagonista. Se ha producido una pérdida de la posición privilegiada dentro del sector. Son un actor más en términos de influencia y recursos, lo que las lleva a tener que luchar de nuevo por un hueco y explorar nuevas vías de financiación y de actividad si quieren garantizar su supervivencia y relevancia.

“A nivel internacional y multilateral se está persiguiendo la alianza de entidades en los temas de cooperación al desarrollo. Que trabajen las ONGD con las Universidades y las empresas. Es un mix muy interesante con filosofías distintas, las empresas con visiones de eficiencia, las Universidades con visión más académica que ayude a estudiar mejor los proyectos, y las ONGD tienen la capacidad de llegar a los frentes y comunidades y plantear las cosas de una manera que encaje y se pueda llevar a cabo”<sup>68</sup>.

En el siguiente Capítulo veremos cómo el empuje nacional e internacional ha llevado a las ONGD a desarrollar líneas de actuación diversificada y cambios organizativos, y qué implicaciones tiene para el sector y para la definición de su propia identidad.

---

<sup>64</sup> Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo. *op.cit.*, p. 43.

<sup>65</sup> Oxfam Intermón mantiene una alianza con Amnistía Internacional y con Green Peace.

<sup>66</sup> COP21 | United nations conference on climate change.

<sup>67</sup> Entrevista a Cecilia Carballo, Alianza por la Solidaridad.

<sup>68</sup> Entrevista a Alfonso Rodríguez, SEGIB.

## 4. Adaptación y diversificación

*“La lógica de aferrarte a lo que eras antes es muy difícil”<sup>69</sup>*

Si tenemos en cuenta los factores externos e internos a los que se encuentran sometidos las ONGD españolas, y que están creando un cierto “efecto expulsión” en el sector de la cooperación, el camino que cada ONGD elija para adaptarse a este nuevo entorno marcará ineludiblemente su identidad y sus posibilidades de supervivencia. Identidad y supervivencia, como veremos en este Capítulo, son dos caras de la misma moneda.

Como hemos visto en el Capítulo 2, la mayoría de las ONGD españolas con sistemas de trabajo tradicionales no van a ser sostenibles, especialmente en los PRM, en el corto o medio plazo, sobre todo si tienen una marcada dependencia de la financiación pública. Por ello, están abocadas a decidir entre distintos caminos, tanto a nivel organizativo, como en elegir qué líneas de diversificación de fuentes de financiación desarrollan. Puede que su elección organizativa sea colaborar con empresas de acción social nacionales, buscar el asociacionismo con otras ONGD, o incluso llevar a cabo una fusión. Si eligen diversificar sus líneas de financiación pueden hacerlo a través de la consultoría a empresas privadas, organismos multilaterales o quizá a gobiernos de otros países, a la vez que evolucionan sus relaciones con el sector educativo (Universidades) y comienzan a comercializar productos más allá del comercio justo, como cursos de formación o venta de publicaciones. En este Capítulo veremos de manera detallada estas alternativas.

Elijan el camino que elijan, consciente o inconscientemente, tendrá un efecto a medio plazo sobre su identidad y sobre su supervivencia/sostenibilidad, pero deben definirse si quieren hacer frente a su nuevo entorno de trabajo.

### 4.1. Adaptación

#### 4.1.1. Adaptación organizativa: colaboraciones, fusiones y plataformas

El concepto de colaboración entre ONGD existe desde hace varios años. Aunque cada caso se presenta diferente, se han presentado como proclives a la cooperación, pero se trataba sobre todo de colaboraciones puntuales para proyectos determinados, compartiendo sinergias. Por otro lado, existen múltiples redes y plataformas a nivel estatal y autonómico, la mencionada CONGDE y también las Coordinadoras del País Vasco, Andalucía o Castilla y León entre otras. Aunque ese nivel de colaboración existía, es en este nuevo entorno cuando la colaboración adquiere un nuevo significado y las ONGD medianas, y sobre todo las pequeñas, pueden, como alternativa, explorar vías de colaboraciones más estables o del establecimiento de fusiones entre dos o más entidades.

“Tener un espíritu colaborativo con otras ONG y también con otras empresas, permite un mayor impacto social en un contexto más complejo. Por la dificultad que van a encontrar para sobrevivir, veremos que muchas ONG van a tender a agruparse, crear alianzas estratégicas o fusionarse”<sup>70</sup>.

<sup>69</sup> Entrevista a empleado de ONGD perfil técnico.

<sup>70</sup> Carreras, Ignasi (16 de mayo de 2012). *“Muchas ONG pequeñas van a tener que agruparse para sobrevivir”*. El Faro de Vigo. Obtenido de: <http://www.faro-devigo.es/sociedad-cultura/2012/05/16/ong-pequenas-agruparse-sobrevivir/648992.html>



Las ONGD grandes, como veíamos desde un principio, siguen un patrón diferente en cuanto a número de socios y a diversificación de fuentes de financiación. Sin embargo, el grueso del sector, es decir, la pequeña y mediana ONG, están en un contexto en el que cuentan con menos recursos públicos y tampoco cuentan con muchos apoyos privados, por lo que una de sus alternativas es unir esfuerzos. Dentro del Tercer Sector pueden hacerlo con otras ONGD o con entidades de Acción Social nacionales, de manera que se busque ampliar el campo de actuación, y también aumentar la base social y reforzar la legitimidad.

En un momento en que las demandas sociales nacionales crecen, los problemas en los países son más complejos, los presupuestos se reducen y desde los organismos se insta a la colaboración; estas colaboraciones aparecen como método para incrementar la eficacia y la eficiencia. “En un mundo interdependiente, interconectado y global se hace evidente que trabajar con otros, desarrollar proyectos conjuntamente y compartir visiones, diagnóstico y teorías de cambio se convierte en algo fundamental si realmente se quiere tener un impacto significativo”<sup>71</sup>.

A pesar de esta realidad y necesidad, el ser un sector muy fragmentado, con entidades con misiones y valores diferentes, poco eficientes en ocasiones, condiciona que no todas las organizaciones estén explotando a día de hoy este camino. El intento de mantener una identidad propia, en ocasiones limita también el establecimiento de alianzas de larga duración, un privilegio que no todas las ONGD se pueden permitir a día de hoy, sobre todo teniendo en cuenta que en muchas ocasiones su tamaño o falta de especialización no les da la capacidad de funcionamiento suficiente y les limita a la hora de colaborar con la AECID, organismos multilaterales, etc., o, por otro lado, no están suficientemente especializadas para cubrir nichos de mercado pequeños en los que sean las únicas. Además, la competencia feroz de otras entidades y fundaciones por un espacio cada vez más reducido dan sentido a esta vía.

Las ventajas de la colaboración van, por tanto, desde ganar capacidad institucional, acceder a nuevos ámbitos de actuación, localizaciones geográficas, destinatarios y otros financiadores a incrementar el volumen de recursos, competencias y habilidades o ganar posicionamiento y legitimidad, incrementar las eficiencias, evitar duplicidades y reducir costes<sup>72</sup>. Sin embargo, muchas entidades no están en condiciones de gestionar esa nueva realidad de un modo práctico; por eso existen diferentes tipos de colaboraciones y asociacionismo que explorar si la entidad no está aún preparada para un compromiso mayor.

Las principales formas que pueden tomar la colaboración entre ONGD son, de menor integración a menos, las plataformas, las alianzas estratégicas, y las fusiones.

*Plataformas:* Las redes y plataformas ayudan a fortalecer el sector y a coordinar estrategias comunes. En España, a nivel nacional, la más relevante es la CONGDE, que cuenta, como veíamos, con un código de conducta y transparencia propio. La Coordinadora es la principal red estatal de organizaciones y plataformas sociales que trabajan en el ámbito del desarrollo, la solidaridad internacional, la acción humanitaria, la educación para la ciudadanía global y la defensa de derechos humanos. Este tipo de plataformas ayudan además a ejercer de interlocutor con la Administración Pública.

Si algo llama la atención de la evolución de la Coordinadora es que no siempre tuvo una relación fluida con el resto de plataformas de ONG, como son las de acción social española, o las centradas en el cambio

---

<sup>71</sup> Pie, M. y Carreras, I. (2013). *La colaboración efectiva en las ONG: alianzas estratégicas y redes*. Barcelona: ESADE. Obtenido de: <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/pwc-esade-colaboracion-efectiva-ong.pdf>

<sup>72</sup> Pie, M. y Carreras, I. *op. cit.*, p. 23.

climático. Es a raíz de la crisis cuando se va a dar una mayor interacción entre ellas, comprobando la necesidad de una colaboración más profunda entre todo el Tercer Sector.

En su página web, en el apartado de historia y logros, la Coordinadora declara:

“2012 nos enseñó que es necesario trabajar de forma colectiva en la construcción de una ciudadanía global, un modelo de desarrollo basado en la participación ciudadana, en la equidad de género, los derechos humanos y la defensa del planeta. Las intensas movilizaciones ciudadanas que vivimos entonces nos hicieron replantearnos nuestra forma de relacionarnos y confluir con otros agentes sociales”<sup>73</sup>.

En estos momentos, la Coordinadora forma parte de redes de acción social, como Alianza española contra la pobreza, o ambientalista, como Alianza por el clima.

A nivel nacional coexisten otras plataformas, distintas a la CONGDE, de las que forman parte varias ONGD nacionales unidas ideológicamente, como la “Red de Entidades para el Desarrollo Solidario” (REDES), agrupación de entidades dedicadas a la Cooperación al Desarrollo ligadas a instituciones religiosas.

Existen también plataformas fuera del ámbito nacional que merece destacar por la importancia que tiene cada vez más trabajar en red con actores internacionales. A nivel europeo destaca CONCORD<sup>74</sup>, de la que forman parte 20 redes de ONG internacionales, 28 plataformas nacionales y tres miembros asociados, de la que forma parte la CONGDE, o Solidar, también a nivel europeo, de ideología progresista.

*Alianzas Estratégicas:* Colaboración entre pocas ONGD con un horizonte temporal fijado, normalmente para desarrollar proyectos concretos en los que sus características y competencias se complementan y ponen al servicio de la otra ese *know-how* y experiencia. Ejemplos de ellas las encontramos en múltiples ONGD que, a raíz de la crisis, empezaron a colaborar con otras ONGD complementarias para ofertar servicios. No implica ninguna modificación en la estructura o el control de la organización, pero sí destinar unos recursos a objetivos comunes.

*Fusiones:* Es una colaboración muy diferente a la anterior. Se modifican los órganos de gobierno y pueden provocar la generación o desaparición de alguna organización. Normalmente se producen en un intento de reducir costes, de ganar tamaño y, por tanto, aumentar el impacto, acceder a nuevos ámbitos de actuación, garantizar la sostenibilidad y supervivencia a medio plazo, aumentar la base social.

La misión es uno de los factores clave que define a una ONGD. Si dos organizaciones no comparten misión, se podrá producir una absorción y que una misión prevalezca algo más sobre la otra, o bien cambiar la misión de ambas y que surja una organización nueva con otra misión. En el caso de Alianza por la Solidaridad, tres entidades se fusionaron en una, creando una nueva con una nueva misión y visión. Sin embargo, en el caso de Acción contra el Hambre, fue una fusión por absorción, y la Fundación Vives, de acción social, desapareció.

Para una fusión con éxito, algunos autores como Ignasi Carreras recomiendan no hacerlas cuando las entidades están en crisis (algo complicado en el sector a día de hoy), ya que deben nacer de posiciones de fortaleza<sup>75</sup> y además deben estar dispuestas a perder parte del control directo de algunas áreas. Quizá lo más

<sup>73</sup> Coordinadora ONGD. *Historia y Logros*. Obtenido de: <http://coordinadoraongd.org/pagina-de-inicio/la-coordinadora/historia-y-logros/>

<sup>74</sup> European NGO Confederation for relief and development. <http://concordeurope.org/>

<sup>75</sup> Pie, M. y Carreras, I. *op. cit.*, p. 59.

recomendable es que ambas organizaciones elaboraren un análisis interno de amenazas, fortalezas y oportunidades y cotejarlo con los resultados de la otra. Sería un buen síntoma la coincidencia en el bloque de “oportunidades”. Una forma de adelantarse a los problemas que puedan surgir por diferentes enfoques y sensibilidades es colaborar en proyectos comunes primero, antes de plantear una fusión.

Pese a las dificultades, algunos profesionales del sector auguran que las fusiones se seguirán produciendo en los próximos años, motivadas por la falta de recursos y la urgencia por sobrevivir, lo que no tiene que ser necesariamente negativo.

“Algunas ONGD van a continuar procesos de fusión, sobre todo si se crean complementos interesantes, como por ejemplo agua y saneamiento, microempresa, energías alternativas, etc. Se pueden producir fusiones o UTEs que se repitan en el tiempo y que den una proyección de trabajo a 10 años de desarrollar cosas en conjunto”<sup>76</sup>.

No siempre es garantía de éxito e inevitablemente la nueva entidad será más pequeña que la suma de las dos que se fusionen. Por ejemplo, Alianza por la Solidaridad ha pasado por dos EREs desde la fusión en 2013.

#### 4.1.2. Adaptación estratégica: búsqueda de nuevos países de acción

El Plan Director 2013-2016<sup>77</sup>, establecía que la cooperación española se concentraría en 23 Países de Asociación, en contraste con el anterior Plan que categorizaba los países en Grupo A (23), B (13) y C (12)<sup>78</sup>, siendo el Grupo A los más prioritarios.

De los actuales, 12 son de América Latina, 10 de África y 1 de Asia (Filipinas). La ayuda no se reparte de manera igualitaria entre los países prioritarios, ni siempre se dirige a esos países. Así, en 2014, el 75% de la AOD fue a países prioritarios. En total, África Subsahariana recibió 96 millones de euros y América Latina 184 millones de euros de desembolsos<sup>79</sup>.

Estos datos son relevantes porque antes de la reducción de la financiación pública, los países prioritarios para la cooperación española marcaban la ruta de muchas ONGD medianas que, como hemos comentado ampliamente, intentaban ajustarse al plan de la Administración, espacio dónde había fondos de financiación. Así, algunas ONGD se centraron en esos países, e incluso abrieron delegaciones allí. Una vez iniciada la crisis, el cierre de Oficinas Técnicas y la concentración de países y, dentro de éstos, la concentración temática, ha reducido el campo de actuación.

Así, muchas entidades han tenido que replantearse si en los países en los que están operando aún hay recursos públicos o privados con los que poder desempeñar su labor, así como socios locales solventes o replantearse abandonar países donde ya no es sostenible económicamente o no surgen proyectos y virar hacia nuevos países. África, como comentábamos en el Capítulo 2, apartado 2, alberga en estos momentos la mayoría de países de la categoría renta baja y sus necesidades siguen siendo básicas.

<sup>76</sup> Entrevista a Alfonso Rodríguez, SEGIB.

<sup>77</sup> Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. *Plan Director de la Cooperación Española 2013 – 2016*. Obtenido de: <http://www.aecid.es/Centro-Documents/Documentos/Planificaci%C3%B3n/PD%202013-2016.pdf>

<sup>78</sup> Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. *Plan Director de la Cooperación Española 2009 – 2012*. Obtenido de: [http://www.aecid.es/galerias/publicaciones/descargas/libro1\\_PlanDirector\\_LR.pdf](http://www.aecid.es/galerias/publicaciones/descargas/libro1_PlanDirector_LR.pdf)

<sup>79</sup> Oxfam Intermón. *La Realidad de la Ayuda: Concentración de la Ayuda*. Obtenido de <http://www.realidadayuda.org/analizar-la-ayuda/concentracion-de-la-ayuda>

Las ONGD de corte tradicional se plantean abrir más vías allí, pero la complejidad de operar en algunos países en conflicto y la peligrosidad asociada a ellos, además de la barrera idiomática, unido a los costes de establecimiento y búsqueda de socios locales, implica una visión a medio plazo, más que a corto, especialmente si no hay experiencia operando en el país. Desde la perspectiva de su identidad, cambiar de países de operación puede ocasionar confusión si la misión estaba centrada en otros objetivos, pero esto será menor si la misión de actuación era más amplia e incluía a varios continentes.

Todas aquellas entidades cuyas zonas de actuación han tenido un cambio, otra estrategia de diversificación es modular el peso relativo que tienen los distintos instrumentos, como es pasar de un enfoque de desarrollo a un enfoque de ayuda humanitaria. Aunque ésta descendió un 70% desde el año 2011, cinco emergencias de nivel tres (Siria, República Centroafricana, Sudán del Sur, Irak y el ébola) han hecho que aumente un 35% en el último año y se prevé que siga aumentando paulatinamente. Ahora mismo representa el 3,56% del total de la AOD, pero se prevé que siga aumentando. En estos momentos la crisis de los refugiados, catástrofes naturales, hambrunas y movimientos migratorios copan la realidad internacional y representa un área del sector dónde las ONGD tienen aún un gran papel que desarrollar, ya que dicho mecanismo permite la rapidez y flexibilidad que se requiere ante una emergencia. Eso es lo que ha hecho FPSC, ONG católica:

“El contexto de Oriente Medio nos ha empujado, porque no nos lo habíamos propuesto, a desarrollar la línea de ayuda humanitaria en la crisis siria. Eso nos ha dado un juego que no nos lo podíamos imaginar. A raíz de la guerra de Siria, nuestros proyectos allí ya no se podían hacer, y planteamos transformar el presupuesto país a ayuda humanitaria en Líbano y Jordania. Ahora mismo trabajamos en el campo de refugiados de Zatri y en el campo cristiano de Bagdad”<sup>80</sup>.

#### 4.1.3. Colaboración con el sector educativo: Universidades

Una vez definida la importancia de la colaboración con entidades del sector (alianzas estratégicas, fusiones y plataformas) y la adaptación estratégica, otra vía reforzada en los últimos tiempos es la que une a ONGD y Universidades.

El papel de las Universidades en la cooperación al desarrollo no es nueva. Desde hace 20 años, las Universidades han asumido un creciente protagonismo en la cooperación al desarrollo, creando estructuras solidarias e involucrando a docencia e investigación en proyectos de cooperación, asistencia técnica con otras instituciones, cooperación educativa y actividades de sensibilización. Sin embargo, la vía a potenciar es aunar esfuerzos con las ONGD de una manera más efectiva y potenciar esta alianza.

Las Universidades, desde el II Plan Director (2005-2008)<sup>81</sup>, son consideradas actores de la cooperación al desarrollo y están representadas en el Consejo de Cooperación al Desarrollo, tanto en el ámbito estatal como autonómico.

De acuerdo al artículo 9 del Código de conducta de las Universidades en materia de Cooperación al Desarrollo, se entiende la Cooperación Universitaria al Desarrollo (CUD) como el “conjunto de actividades llevadas a cabo por la comunidad universitaria y orientadas a la transformación social en los países más desfavorecidos, en pro de la paz, la equidad, el desarrollo humano y la sostenibilidad medioambiental en el mundo,

<sup>80</sup> Macarena Cotelo, FPSC.

<sup>81</sup> Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. *Plan Director 2005 – 2008 de la cooperación*. Obtenido de: [http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Planificaci3n/Plan\\_Director0508\\_Esp.pdf](http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Planificaci3n/Plan_Director0508_Esp.pdf)

transformación en la que el fortalecimiento institucional y académico tienen un importante papel”<sup>82</sup>. Este Código ha sido ratificado internamente por 53 de las 76 Universidades españolas.

“Las universidades públicas y privadas, como actores del sistema de cooperación, informan al Ministerio de Asuntos Exteriores sobre su desempeño en este ámbito, a través de la encuesta anual de seguimiento con la supervisión, orientación y coordinación del Observatorio de la Cooperación Universitaria al Desarrollo (OCUD)”<sup>83</sup>.

- *¿Qué acciones lleva a cabo la Universidad en cooperación para el desarrollo?*

Las actividades que individualmente desarrollan las Universidades están relacionadas con la formación (teórica y práctica) vinculada al desarrollo y la cooperación, investigación para el desarrollo y estudios sobre el desarrollo, cooperación interuniversitaria y fortalecimiento de instituciones de educación superior de países en vías de desarrollo, actividades de difusión, sensibilización y movilización, y programas y proyectos de acción sobre el terreno<sup>84</sup> y financiadoras de intervenciones, con un peso relativo reducido respecto al total de la AOD. Además, durante el año 2015 se ofrecieron 311 postgrados de 63 Universidades diferentes, a través de títulos propios y de máster, de los que 38 son interuniversitarios<sup>85</sup>.

De acuerdo al último informe de la Realidad de la Ayuda de Oxfam Intermón, las Universidades manejan un presupuesto de 10 millones de euros anuales, de los cuales sólo 100.000 euros fueron a parar a ONGD, mientras que 9,9 millones de euros fueron destinados a otras entidades<sup>86</sup>. Con lo que, viendo que su posición como financiador no es relevante para su supervivencia; sin embargo, pueden trabajar una cooperación estrecha en la que ambos salgan beneficiados.

ONGD y Universidades pueden colaborar principalmente en el ámbito de la Educación para el Desarrollo y también en la ejecución de proyectos conjuntos, dentro del marco de las convocatorias públicas de la cooperación española, que ya vimos en el caso de la asociación con empresas. (Para la convocatoria de Innovación y Desarrollo la AECID pide como requisito a las ONGD presentarse con una empresa o con una entidad universitaria / centro de investigación).

La Educación para el Desarrollo es una línea de trabajo vinculada al objetivo de generar conciencias críticas que deriven en transformaciones sociales, con la finalidad de ampliar el respaldo y la participación de la ciudadanía en la cooperación al desarrollo. La experiencia de las ONGD en este campo, junto con las capacidades de investigación y de formación de las Universidades, son los principales atractivos para estas alianzas, ya que pueden multiplicar el impacto del trabajo de ambas. En la siguiente tabla podemos ver resumidos los espacios de intersección entre Universidades y ONGD en los que pueden colaborar, basados en los ámbitos de actuación tradicionalmente atribuidos al proceso de Educación para el Desarrollo: sensibilización, formación, investigación y movilización social e incidencia política.

---

<sup>82</sup> Código de conducta de las Universidades en materia de Cooperación al Desarrollo: artículo 9. Obtenido de: <http://www.ocud.es/files/doc374/codigoconducta.pdf>

<sup>83</sup> Observatorio de la Cooperación Universitaria al Desarrollo. *¿Qué es la Cooperación Universitaria al Desarrollo?* Obtenido de <http://www.ocud.es/es/pag1915/cud.htm>

<sup>84</sup> Observatorio de la Cooperación Universitaria al Desarrollo.

<sup>85</sup> Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo, *op. cit.*, p. 76.

<sup>86</sup> Oxfam Intermón. *La realidad de la ayuda 2014. ¿Quién entrega y quién implementa?* Obtenido de: <http://www.realidadayuda.org/analizar-la-ayuda/quien-entrega-y-quien-implementa>

Tabla 3.1.: Espacios de colaboración entre ONGD y Universidades

<b>FORMACIÓN</b>	Asignaturas en los planes de grado, master, proyectos fin de grado y/o realizar el prácticum curricular en proyectos de cooperación. Las ONGD pueden implicarse impartiendo una clase en el aula, ofreciendo la posibilidad de que el alumnado realice prácticas o voluntariado o incluso participando en el diseño y docencia de títulos propios como el Máster de Cooperación al Desarrollo y Gestión de ONGD de ETEA de la Universidad Loyola Andalucía <sup>87</sup> .
<b>INVESTIGACIÓN</b>	Investigaciones sobre el desarrollo. Ejemplos: Informes, líneas de investigación, tesis, publicaciones conjuntas, congresos. Algunas Universidades cuentan con centros de documentación específico junto a una ONGD, como el CECOD <sup>88</sup> .
<b>SENSIBILIZACIÓN</b>	Actividades educativas puntuales y de corta duración, que tienen como objetivo generar la participación y concienciación del alumnado. Ejemplo: seminarios, exposiciones, charlas, encuentros, mesas redondas o participación en congresos de la Universidad, como el programa VoluntariosUAH.org <sup>89</sup> .
<b>MOVILIZACIÓN / INCIDENCIA</b>	Acciones dirigidas a fomentar la transformación social, así como la participación pública del alumnado en los procesos de cambio político y económico Ejemplo: Campañas de denuncia, redes de voluntariado, acciones de incidencia, como “Universitari@s por una Economía más Justa” <sup>90</sup> .

Fuente: Elaboración propia a partir de la información contenida en los libros “Buenas prácticas de colaboración entre ONGD y Universidad”<sup>91</sup> y “Una guía para la colaboración entre ONGD y Universidad”<sup>92</sup>.

La colaboración entre ambos sectores, aunque valiosa, en ocasiones se encuentra limitada por el escaso reconocimiento académico, las iniciativas son frecuentemente de pequeña escala, y normalmente hay una limitada difusión del conocimiento generado.

Las motivaciones que llevan a una ONGD a colaborar con Universidades son variadas y van en estrecha relación con sus líneas de actuación y, en ocasiones, con su identidad. Así, podemos tener al menos dos tipos distintos de entidades que colaboran con Universidades.

Unas son las que tienen como parte principal de su misión la formación y la investigación, como sería el caso de Cideal, Cidob o Hegoa, y en las que al ofrecer estos servicios (formación) o productos (masters, cursos, publicaciones, manuales conjuntos, etc.) les supone una fuente de ingresos.

En otras ONGD con distinta misión, su colaboración con Universidades es más puntual, y pueden buscar con ello varias cosas:

<sup>87</sup> Máster coorganizado por Oxfam Intermón desde 1999 y, a partir de 2003, por Fundación Entreculturas.

<sup>88</sup> El Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD), cuyo objetivo es fomentar el debate, el conocimiento y la investigación sobre la cooperación al desarrollo, está formado por el Instituto Universitario de Estudios Europeos de la Universidad CEU San Pablo, y por la Fundación CODESPA.

<sup>89</sup> Universidad de Alcalá y distintas ONGD como Ongawa.

<sup>90</sup> Jornadas organizadas por la Universidad de Huelva y Economistas sin Fronteras.

<sup>91</sup> Carpio, M., Pedregosa, M. & Sianes, A. (2013). *Buenas prácticas de colaboración entre ONGD y universidad: educar para la ciudadanía global en el espacio universitario*. Córdoba etc.: Universidad Loyola Andalucía.

<sup>92</sup> Carpio, M., Pedregosa, M. & Sianes, A. (2014). *Una guía para la colaboración entre ONGD y Universidad*. Córdoba etc.: Universidad Loyola Andalucía.



- Sensibilización y educación para el desarrollo.
- Visibilidad de los programas que realiza.
- Ganar prestigio social.
- Promover que los estudiantes sean futuros voluntarios de su ONG o le ayuden a aumentar su base social.
- Seleccionar a futuros candidatos para contratarlos en la ONG.
- Optar a las Convocatorias públicas de apoyos a proyectos de dichas Universidades. Por ejemplo, convocatorias de ayudas de la Universidad Politécnica de Madrid o de algunas facultades de Ingeniería, a las que se presentan con proyectos de Agua y Saneamiento algunas ONGD, como ONGAWA, o Acción contra el Hambre.

## 4.2. Diversificación de las fuentes de financiación

Diversificar las fuentes de financiación es una de las asignaturas pendientes de las ONGD españolas. Hacerlo de manera efectiva es una de las claves para su supervivencia y afecta también a la definición de su identidad en los próximos años.

Diversificar puede también formar parte de una estrategia de construir una comunidad de intereses compartidos. Sin embargo, en este apartado nos vamos a centrar esencialmente en las vías de diversificación financiera al ser las más apremiantes para las ONGD, si bien ambas son importantes.

Existen múltiples vías de financiación distintas a la de la Administración pública. De ellas las dos más viables para que se lleven a cabo son: la proveniente del sector privado, vía socios, pero sobre todo vía empresas, y obtención de financiación internacional proveniente de organismos multilaterales y de agencias de desarrollo extranjeras, a través de licitaciones internacionales.

### 4.2.1. Sector privado

Estabilizar los ingresos vía fuentes privadas debería ser la estrategia de cualquier entidad sin ánimo de lucro si quiere asegurar su supervivencia y mantener cierta independencia en la actividad que desarrolla. Como comentábamos en el Capítulo 1, lo ideal es que las entidades sin fines de lucro tengan, al menos, un 35% de fondos privados. La realidad del grueso del sector está lejos de esa cifra.

Teniendo en cuenta la reducción de fondos públicos, de acuerdo a la consultora PricewaterhouseCoopers, “las medidas que han adoptado las entidades del tercer sector para hacer frente a la disminución de la recaudación han consistido en dedicar más esfuerzos a la captación de socios y empresas (92%) y en buscar alianzas con el sector privado (71%)”<sup>93</sup>. El estudio añade que “las ONG que han tenido éxito han sido aquellas que se han centrado en conseguir más altas de socios y en establecer un nuevo modelo de relación con las empresas”.

<sup>93</sup> Carreras, I. y Sureda, M. (2014). *La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis*. Barcelona: Instituto de Innovación Social.

Así lo afirmaba Inmaculada Florido, de Acción contra el Hambre, que opina que esa es una de las lecciones aprendidas de la reducción de fondos: “Quizás por algún momento fue muy fácil esperar cíclicamente a la convocatoria X de la Administración Pública y ejecutar proyectos. Ahora todos las/os trabajadoras/es del tercer sector hemos tenido que aprender a captar dinero de otra manera, y digo captar porque no es esperar a que entre la subvención, sino a exprimir nuestra cabeza para hacer campañas más creativas que lleguen al corazón del donante particular o de la empresa privada”<sup>94</sup>.

## Socios

Una vía muy importante de diversificación sería el aumento de la financiación privada vía número de socios, pero esta opción es complicada para la mayoría de las pequeñas y medianas ONGD. Una multiplicación del número de socios implicaría una inversión de recursos en campañas de marketing, comunicación y captación para todas aquellas entidades que no han tenido históricamente una amplia base social. De acuerdo a los datos de 2014 que cada una de las entidades publica en su página web, Cruz Roja Española cuenta con 1.93.415 socios, Médicos sin Fronteras 425.000, o Unicef España 217.000. Sin embargo, el grueso del sector, tiene entre 300 y 3.000 socios. Aunque se haya producido un aumento de la actividad de las mismas en redes sociales y se están haciendo esfuerzos con algunas campañas con el objetivo de cambiar el actual marco, es muy difícil que las cifras puedan aumentar considerablemente como para poder significar una vía estable de financiación que cubra sus gastos operacionales. Aunque es lo deseable, ya que también aumenta su legitimización e independencia, es complicado hacerlo con un panorama en que coexisten multitud de actores, incluyendo las entidades de acción social, las ambientalistas y las asociaciones en pro de la defensa de los animales.

Como comentábamos en el primer Capítulo, contar con un gran número de donaciones periódicas vía socios y entidades va a permitir tener un porcentaje de ingresos privados para llevar a cabo los proyectos de la organización sin depender de los cambios en las subvenciones públicas. Como vemos en el siguiente cuadro, las ONGD con mayor número de socios son también aquellas que cuentan con una mayor independencia de los ingresos vía Administración, a excepción de Cruz Roja Española.

Tabla 3.2: ONGD españolas con mayor número de socios en 2014 (más de 50.000)

ONGD	Voluntarios	Socios periódicos*	% de Ingresos públicos	% de Ingresos privados
Cruz Roja	204.833	1.193.415	58%	42%
Médicos Sin Fronteras	n.d.	425.000	10,2%	89,8%
Unicef	1.200	217.000	11,7%	88,3%
Oxfam Intermón	1769	184.224	39%	61%
F. Vicente Ferrer	657	154.820	7,72%	92,28%
Ayuda en Acción	263	119.540	23%	77%
Educo (Intervida)	1.300	102.607	7%	93%
Manos Unidas	4.500	79.205	12,9%	87,1%

<sup>94</sup> Cuestionario a Inmaculada Florido, Acción contra el Hambre.



ONGD	Voluntarios	Socios periódicos*	% de Ingresos públicos	% de Ingresos privados
Plan España	264	62.000	25%	75%
Anesvad	428	54.484	3,43%	96,57%

\*Suma de personas particulares y entidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes de transparencia de cada una de ellas de 2014 disponibles en sus páginas web.

De acuerdo al último informe de la Asociación española de *fundraising*<sup>95</sup>, los tres canales principales para conseguir socios son el telemarketing (30%), el cara a cara (24%), y por carta (13%). Web y correo electrónico son el origen del 10% de los socios. Los dos primeros necesitan de personal para hacerlo, lo que supone un gasto para la empresa difícil de imputar a proyectos o subvenciones. El gasto en marketing y comunicación normalmente provendrá de los ingresos privados de libre disposición.

Las entidades pequeñas, con ratios de financiación pública muy altos y sin tradición de un número alto de socios, ven complicado poder multiplicar el número de socios en el corto plazo por este motivo. Así, por ejemplo, Elena Martínez, de CODESPA, declaraba lo difícil que era para ellos, como entidad con 600 socios, ampliar ahora su base social. Su ratio público/privado es de 90%/10%:

“Desde el punto de vista de la inversión privada, no tenemos una base sólida de socios. Las ONGD que tienen una base más sólida son aquellas que hacen acciones muy agresivas publicitariamente desde el punto de vista de marketing invierten mucho dinero y CODESPA no tiene ese dinero. Lo que hemos hecho es apostar más por las redes sociales que es una opción más asequible. Los criterios de un particular son diferentes a los de una Administración. Una Administración busca eficacia e impacto, y un particular busca confianza y tú confías en lo que conoces y lo que conoces viene a través de la publicidad. La inversión para tener muchos socios es muy alta y nosotros no hemos invertido ahí. Cara al futuro lo vemos muy necesario”<sup>96</sup>.

Por otro lado, la ausencia de base social, socios y voluntarios, puede permitir una mayor flexibilidad a la hora de cambiar de líneas de actuación y de los cambios de identidad que estos pueden ocasionar, necesarios por otro lado si se carece de ese apoyo económico.

Si una entidad no tiene socios ni financiación pública, debe intentar aumentar sus vías de financiación a través de alianzas con empresas o mediante financiación internacional con los organismos multilaterales.

## Empresas

Como hemos visto, uno de los objetivos de la cooperación desde hace varios años y que tuvo una especial relevancia en los debates de la Agenda 2030, es lograr una mayor y más coordinada participación del sector empresarial en la cooperación, junto a otros actores como el educativo o el sector público, de cara a lograr nuevas formas de afrontar los grandes retos sociales y ambientales y sumar sus recursos, conocimiento y

<sup>95</sup> Asociación Española de Fundraising. La realidad del socio en España 2015. Disponible en: [http://www.aefundraising.org/upload/59/56/AEFr\\_REALIDAD\\_SOCIO\\_2015\\_Resumen\\_Prensa.pdf](http://www.aefundraising.org/upload/59/56/AEFr_REALIDAD_SOCIO_2015_Resumen_Prensa.pdf)

<sup>96</sup> Entrevista a Elena Martínez, CODESPA.

experiencia. Los problemas globales, cada vez más complejos, ya no son territorio en exclusiva de un cierto grupo de países o actores.

Tradicionalmente, las empresas y las ONG han mantenido una relación distante y difícil. “La distinta misión fundacional de ambos tipos de entidades no siempre ha permitido una convergencia de intereses”<sup>97</sup>. Pese a ello, si hace años el debate versaba respecto a si se debe o no colaborar con las empresas en este campo, el debate ha dado paso a las intenciones prácticas y las propuestas de mecanismos operativos que posibiliten las relaciones entre empresas y el sector de la cooperación de una manera efectiva.

Uno de los principales motivos de esta incorporación es el proceso de globalización experimentado a lo largo de las últimas décadas, que ha llevado al establecimiento de un nuevo orden mundial en el que las grandes empresas han conseguido una posición de mayor influencia en el ámbito político y social y, por lo tanto, cuentan con mucha más responsabilidad para solventar los principales problemas mundiales, además de contar con los medios económicos.

La colaboración con la empresa se ha convertido en uno de los ejes de actuación de las ONGD españolas que buscan, por un lado, diversificar sus fuentes de financiación, además de su eficiencia e innovación y, por otro, alinearse con las agendas de las agencias y multilaterales, que demandan, incluso en sus convocatorias, esa cooperación.

A estos factores se une la importancia para las empresas de tener una política de responsabilidad social corporativa (RSC) que integre la sostenibilidad y la generación de valor en sus objetivos empresariales, lo cual supone una gran oportunidad para las ONGD.

#### - Niveles y tipos de colaboración entre ONGD y empresas

De acuerdo a PwC<sup>98</sup>, pueden darse distintos niveles de colaboración entre empresa y ONGD, que implican a su vez una mayor o menor implicación en la misión y objetivos de ambas.

De menor a mayor implicación, los distintos grados serían:

1. Patrocinio y mecenazgo: colaboración puntual mediante el patrocinio o la filantropía.
2. Proyectos de marketing con causa: empresas que acuerdan donar a una determinada causa un porcentaje de la venta de un producto o servicio.
3. Voluntariado empresarial: aportar servicios de voluntariado a través de los trabajadores de la empresa.
4. Partenariado y alianzas estratégicas.

En el caso primer caso, en el que la empresa realiza donaciones periódicas, no hay aún un desarrollo de proyectos conjuntos. Su figura es similar a la de los socios particulares. Dada la situación económica en que

<sup>97</sup> Arenas, D., Sánchez, P. & Murphy, M. (2009). *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG: comunicación, diálogo y participación*. Barcelona: ESADE, Instituto de Innovación Social.

<sup>98</sup> Abenoza, S., Carreras, I. & Sureda, M. (2015). *Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad: programa ESADE-PWC de Liderazgo Social 2014-15*. Barcelona: Instituto de Innovación Social, Universidad Ramón Llull.

se encuentran muchas ONGD españolas cualquiera de los tres niveles es interesante para ellos, incluso la filantropía, pero desarrollar una relación más estrecha es siempre más interesante desde el punto de vista estratégico y de financiación sostenible.

Cuando se realizan conjuntamente proyectos de marketing con causa, o programas de voluntariado corporativo, hay una mayor relación y alineamiento de objetivos, surgen mayores sinergias y se aprovecha más la experiencia de cada una.

Las alianzas estratégicas son colaboraciones a más largo plazo donde se produce un mayor alineamiento de misiones y consecución de fines comunes e implica un mayor compromiso de las partes, se destinan más recursos, aumenta el número de actividades conjuntas, etc., y la gestión es más compleja, pero también hay posibilidad de generar un mayor impacto. En estos momentos son las menos frecuentes.

¿Qué motivación tienen ambas entidades para colaborar ya sea en menor o mayor grado? Las ONGD buscan principalmente una nueva vía de financiación estable y también la posibilidad de desarrollar proyectos conjuntamente.

La motivación de las empresas va, sin embargo, por otro camino. Puede ser mejorar su reputación, querer involucrarse en la mejora de la comunidad, mejorar su RSC, dar visibilidad externa e interna a su acción social, conocer nuevos mercados dónde no actúan, posibilidad de conocer nuevos contactos como autoridades locales interesantes, etc.

Atendiendo a la compleja realidad del sector nacional e internacional, las alianzas estratégicas o intermedias pueden considerarse la meta a conseguir por muchas ONGD para garantizar su supervivencia y tener ellas la iniciativa de establecer el contacto y de realizar una propuesta de colaboración, pero si quieren mantener su espíritu crítico deben discernir las motivaciones de la empresa y si estas concuerdan con la misión y visión de la ONGD. Si no, se trataría únicamente de una alianza entre empresas sociales con un peligro muy grande de pérdida de legitimidad, independencia e identidad.

¿Cómo se puede mitigar ese riesgo? Anteponiendo buscar una empresa adecuada a la inmediatez de la necesidad de financiación, analizar la actividad de la empresa y su estrategia de RSC y ver si hay alguna coincidencia, además de diseñar actividades que crucen la misión de ambas entidades y que beneficien a ambas.

Algunos ejemplos de distintos tipos de asociación que están llevando a cabo las ONGD españolas. Las posibilidades son muy variadas.

Fundación CODESPA: La empresa INECO financió parte de un proyecto de turismo comunitario y cinco empleados de INECO fueron a Perú y Ecuador como voluntarios en ese proyecto. La empresa Groupon colaboró a través de la difusión de una campaña en su página web. Los fondos recaudados fueron destinados a un proyecto de educación en Perú<sup>99</sup>.

---

<sup>99</sup> CODESPA. *RSE para la Comunidad*. Obtenido de: [https://www.codespa.org/empresas/rse\\_para\\_la\\_comunidad](https://www.codespa.org/empresas/rse_para_la_comunidad)

AMREF: Firmó un convenio con Ferrovial que se encuadraba dentro del programa de RSC de la empresa “Infraestructuras Sociales”, para llevar a cabo proyectos de infraestructuras de agua y saneamiento en Colombia, Tanzania y Perú<sup>100</sup>.

Un último aspecto a destacar es que no hay muchas empresas consideradas muy grandes en España y hay una gran competencia de actores para colaborar con ellas. Incluso algunas, como Mutua Madrileña, hacen convocatorias anuales de libre competencia a través de su Fundación<sup>101</sup>. De acuerdo al Directorio Central de Empresas (DIRCE) de 2014, en España hay 3.114.361 empresas, de las cuales el 98% son PYME<sup>102</sup> de menos de 50 trabajadores. En estos momentos no todas aplican una política de RSC y no es fácil llegar a ellas. Es un mercado todavía por explotar y donde las ONGD deberían prestar atención por la potencialidad que representa. Entidades como Ayuda en Acción ya están haciendo campañas de marketing específicas para ellas<sup>103</sup> como la campaña “PYMES Comprometidas, un proyecto para impulsar las RSC”.

#### 4.2.2. Financiación internacional

Los principales donantes gubernamentales y organismos multilaterales, tales como la Comisión Europea, el FOMIN/Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Mundial, el PNUD, y, en ocasiones, las agencias gubernamentales de desarrollo de los diferentes países, realizan convenios de cooperación con los gobiernos de los diferentes países en desarrollo (principal medio de canalización de la AOD y los presupuestos gubernamentales de cooperación). Estos convenios suelen contar con un elevado presupuesto (varios millones de dólares), ser de larga duración, afectan al desarrollo de políticas públicas orientadas al desarrollo global del país y, directa o indirectamente, a la reducción de la pobreza.

Los ejecutores de estos convenios suelen ser los diferentes Ministerios, agencias o institutos públicos de ámbito nacional o local. Para su puesta en práctica, estos convenios grandes se dividen en su ejecución en subproyectos o componentes que se ejecutan parcialmente con apoyos externos, contratando empresas consultoras que desarrollan el trabajo. Esa contratación de consultorías sale en licitación pública u oferta pública.

Estas consultorías representan en la actualidad un mercado de financiación de miles de millones de dólares. El monto de los contratos suele ser grande (aunque en ocasiones, pueden surgir componentes más puntuales de pequeño monto y corta duración). En la práctica, existen multitud de empresas consultoras grandes, dedicadas íntegramente a la ejecución de estas consultorías.

Se trata de un mercado complejo, donde no todas las ONGD cuentan con las capacidades organizativas para enfrentar procesos tan complejos que requieren personal muy especializado, o incluso su propio tamaño les impide acceder a estas licitaciones, y la experiencia de la organización suele ser clave.

<sup>100</sup> Ferrovial (6 de febrero de 2014). “Firmamos los convenios de cooperación de Infraestructuras Sociales con AMRE, Acción Contra el Hambre y ECODES”. Obtenido de: <http://www.ferrovial.com/es/prensa/noticias/ferrovial-firma-convenio-cooperacion-amref-accion-contra-hambre-ecodes/>

<sup>101</sup> Mutua Madrileña. *IV Convocatoria Anual de Ayudas a Proyectos de Acción Social*. Obtenido de: <http://www.fundacionmutua.es/Ver-Bases.html&cid=1441786942289&idPadre=1181557097940>

<sup>102</sup> Dirección General de Industria y de la PYME (2015). *Retrato de las PYME 2015*. Obtenido de: [http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato\\_pyme\\_2015.pdf](http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato_pyme_2015.pdf)

<sup>103</sup> Ayuda en Acción. *Campaña PYMES Comprometidas, un proyecto para impulsar las RSC*. Obtenido de <https://www.ayudaenaccion.org/solidaridad/empresa/pymes>

“La diversificación de fondos internacional es muy compleja y muy distinta a la diversificación de fondos nacional. La nacional exige estar en la calle, llegar al corazón de la gente que está en las empresas principalmente, pero te mueves en un mundo donde no hay mucha especialización. En el mundo internacional es distinto, agencias de desarrollo y empresas privadas son otra liga. Lo primero que te pregunta un financiador internacional es ¿qué traes nuevo?”<sup>104</sup>.

Pueden presentarse de forma individual y, en otras, en consorcio con empresas especializadas en consultorías en desarrollo.

Las particularidades que tiene el trabajo en licitaciones públicas es que se rigen por unas bases que suelen exigir unos procesos muy estandarizados y complejos de preparación de ofertas, referencias, criterios establecidos para la elaboración de presupuestos, etc.

Al mismo tiempo, para los contratantes es importante conocer a las empresas o entidades a las que potencialmente se les podría dar el contrato (el que pone el dinero no suele ser el contratante que, como se ha indicado más arriba, suele ser el organismo público receptor del convenio de cooperación). Es decir, para posicionarse en este tipo de contratos, es importante que se realicen gestiones de “*lobby*” previo a la presentación de las ofertas.

Algunos expertos consideran que este tipo de financiación está dirigida solo a las grandes empresas por el hecho de ser un mercado muy competitivo en que compites con todo tipo de organismos (empresa privada, universidades, ONG internacionales).

Dependiendo del tipo de organismo multilateral, el proyecto puede ser gestionado por el organismo o por la Administración Local.

Tipos de Organismos multilaterales:

- Instituciones financieras: Bancos de desarrollo y Fondos. Ejemplo: Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Banco Asiático de Desarrollo, Banco Interamericano, etc. En estos casos normalmente los servicios son contratados por la Administración Local, pero el procedimiento de contratación lo establecen los bancos.
- Instituciones no financieras: Europe Aid y Agencias de Naciones Unidas. Los servicios los contrata el propio Organismo multilateral. Se necesita un registro previo de los proveedores.

Cada institución tiene una política de cooperación diferente. Está comprometida con un área mundial o regional de actuación y, dentro de ellas, cada año se priorizan determinados sectores en detrimento de otros.

Las temáticas son variadas: adaptación al cambio climático, ayuda humanitaria, derechos humanos, desarrollo rural, energía y desarrollo, estadística y recogida de información, estudios de mercado, evaluación, género, gestión del conocimiento, gobernanza, innovación, investigación, micro finanzas, proyectos, turismo rural comunitario, etc.

---

<sup>104</sup> Entrevista a José Ignacio García-Aller, CODESPA.

Los ciclos de las consultorías pueden ser de varios años o de sólo unos meses, dependiendo de la magnitud de la misma y si está o no dividida en diferentes fases.

En su adjudicación se tiene muy en cuenta el currículum de los consultores presentados para la elaboración de la consultoría y la experiencia previa de la organización en ese campo.

Una de las principales ventajas de este tipo de licitaciones de consultoría es la “calidad de la financiación”. Suele ser menos estricta en cuanto a cómo la entidad asigna los recursos para cada partida. En el caso de los proyectos, esa justificación está muy medida, no dejando casi espacio para la asignación de recursos a gastos de personal de sede o a gastos operacionales de la sede en sí<sup>105</sup>.

Además, la mayoría de ellos te pide trabajar en ejecución directa, lo que supone un cambio de modelo de trabajo respecto a la Administración Pública, en la que se solía trabajar a través de socios locales.

Algunas ONGD españolas ven en este tipo de financiación una vía muy atractiva, que está suponiendo su salvación a efectos financieros.

“Hemos incrementado la captación privada, por un lado y, por otro, hemos diversificado fuentes de financiación pública, sobre todo del Fondo Social Europeo y fuentes internacionales”<sup>106</sup>.

Mientras que otras lo ven como algo muy difícil de conseguir:

“De las Agencias es muy complicado conseguir dinero. Necesitas que te conozcan, tener experiencia previa y está muy especializado. Tiene que ser un proyecto atractivo, potente”<sup>107</sup>.

Por otro lado, conlleva ciertos riesgos. A medida que juegues en un esquema más internacional y hagas cada vez más trabajos para terceros, cada vez se puede saber menos si eres una ONG o una empresa social.

Las licitaciones de consultorías a multilaterales suponen una vía de financiación muy interesante, que exige que las entidades se especialicen aún más, que estén abiertas a competir y/o cooperar con otros actores y que cambia el modelo en la que se ejecutan los proyectos. Además, esta vía de financiación es de las que más plantea dudas sobre la identidad y la misión, y en dónde el peligro de convertirse en un híbrido entre empresa y organismos de la sociedad civil es mayor. Guadalupe Rubio, del MAEC, se muestra muy crítica con ello:

“Si me diversifico y gano concursos internacionales, ¿qué te diferencia de una consultora? Al final todo es económico. ¿Por qué tienen beneficios fiscales? ¿Dónde está la diferencia?”<sup>108</sup>.

### 4.2.3. Venta de productos: publicaciones y formación

Las ONGD pueden obtener recursos a también través de la venta de productos y servicios como son el comercio, los cursos de formación, organización de masters propios y/o la venta de publicaciones.

---

<sup>105</sup> En estos momentos la mayoría de los financiadores no permiten asignar más de un 10% del presupuesto a costes indirectos en proyectos de desarrollo.

<sup>106</sup> Entrevista a María del Mar Mauricio, Médicos del Mundo.

<sup>107</sup> Entrevista a Eduardo Uribe, Anesvad.

<sup>108</sup> Entrevista a Guadalupe Rubio, MAEC.

De ellos, el comercio justo no puede considerarse estrictamente una línea de diversificación nueva. Lleva años desarrollándose en España, y, como veremos, no es una actividad que muchas ONGD elijan desarrollar en la actualidad. Además, es un mercado relativamente complicado de acceder para una ONGD sin experiencia previa.

#### - Comercio justo

De acuerdo al informe de la coordinadora estatal de comercio justo (CECJ), 33,2 millones de euros fue la facturación de productos de comercio justo registrada en España en 2014, un 8% más que al 2013. Los canales mayoritarios (supermercados y HORECA) son el motor del crecimiento de ventas, mientras, por el lado contrario, la facturación a través de establecimientos minoristas pierde cada año cuota de mercado<sup>109</sup> (el 70% se distribuye a través de supermercados). De todo el volumen de venta, el 90% son productos de alimentación.

De las 76 entidades miembros de la CONGDE, sólo 11 se dedican a la comercialización de productos de comercio justo: Alboan, Alianza por la Solidaridad, Ayuda en Acción, Adsis, Proclade, Pueblos Hermanos, Médicos Mundi, Oxfam Intermón, Proyde, Setem y Sotermun. De ellas sólo está calificada por la AECID, Oxfam Intermón, al igual que Cáritas.

De hecho Oxfam es la entidad más potente en esta línea y prácticamente domina el mercado. En el año 2014 Oxfam obtuvo 5.144.105 euros de la venta de productos de Comercio justo<sup>110</sup>.

¿Es atractivo para una entidad introducirse ahora en el Comercio justo como vía nueva de financiación? Podríamos aventurarnos a desaconsejar esta línea, principalmente porque no es una línea nueva, desde los años 80 empezó a desarrollarse y las ONGD que se dedican a ello llevan tiempo dedicándose a ello, con claros líderes en el sector.

En España existen actualmente dos maneras de acreditar los productos de Comercio justo. Una es ser miembro de la CECJ, habiendo cumplido sus requisitos, como el origen justo de los productos, y otra es tener el sello de alguna certificadora internacional de productos de Comercio justo; el sello Fairtrade<sup>111</sup> es el más importante. La implantación de este sello ha facilitado la distribución de estos productos en diferentes canales, así como la certificación por parte de empresas convencionales de algunos de sus productos, como por ejemplo Chocolates Lacasa o Grupo Pascual. Factor importante si hablamos de un aumento de entidades dedicadas a este sector.

Además, España se encuentra a la cola de Europa en gasto en comercio justo por habitante: cada europeo gasta, de media, 11,4 euros al año en este tipo de productos, mientras que en España el gasto medio es de 0,71 euros anuales, según el mismo informe de la CECJ que mencionábamos en un principio. Es una cuestión de cultura y hábitos de consumo que pueden cambiar en el medio o largo plazo, pero es muy difícil que lo hagan de carácter inmediato. El Comercio justo está además muy relacionado con la percepción que la población tiene sobre la cooperación al desarrollo y cómo se comunica a la población, no siempre acordes a la realidad.

---

<sup>109</sup> Coordinadora Estatal de Comercio Justo. *Memoria de actividades 2015*. Obtenido de <http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2016/03/Memoria-difusion-2015.pdf>

<sup>110</sup> CONGDE 2014. Informe 2014. Ingresos ONGD.

<sup>111</sup> Los artículos que llevan esta etiqueta cumplen los estándares de la organización Fairtrade International, que incluye que los beneficios se repartan de forma equitativa entre todos los productores o que cada uno de ellos tenga derecho a voto en la toma de decisiones.



### - *Formación: Cursos y Publicaciones*

Si volvemos al informe a las entidades de la CONGDE, 31 de las 76 entidades registradas tienen la formación externa como una de sus líneas de actividad.

Cada vez más ONGD se dedican a impartir formación externa y a invertir en la elaboración de publicaciones periódicas, ya sea de temáticas relacionadas con sus proyectos realizados, como de temáticas generales relacionadas con la cooperación.

De nuevo aquí nos encontramos con ONGD que tienen en estas líneas su principal campo de actuación, y otras que las usan para dar más visibilidad a su entidad. Para las últimas no suele significar una fuente de financiación importante, pero sí una manera de llegar a la población o incluso de atraer a más socios.

El problema que plantean es que, en ocasiones, la difusión que se les da es reducida y no llegan a un público objetivo muy amplio.

En relación a los cursos formativos, podemos hacer una distinción entre cursos a nivel interno o no reglados, y certificaciones oficiales. Si son cursos no reglados, sin título oficial, no hay requisitos, salvo los lógicos de calidad en la prestación del servicio, profesores con experiencia en el campo, material docente, etc. Si son cursos reglados, deberán cumplir una serie de requisitos, y lo más frecuente es que se realicen en alianza con entidades formativas o Universidades, formando estos cursos parte de sus programas, pudiendo recibir el título con su acreditación.

Si analizamos en profundidad cómo desarrollaron esta actividad las ONGD, en el último año nos encontramos con los siguientes ejemplos:

- Acción contra el Hambre ofrece formación junto a la UNED. Se trata de un programa modular, para el que se obtienen Títulos Propios en función del número de módulos realizados (Experto Universitario, Especialista Universitario, Máster y Certificado de Aprovechamiento). Cada módulo tiene un precio de 255 euros.

Ofrece además un Posgrado de Especialización en Agua, Saneamiento e Higiene en Cooperación Internacional junto a la Universidad de Alcalá. Importe: 1.980 euros.

- CODESPA realiza cursos de formación junto a la Universidad CEU San Pablo dentro del marco de su Centro de Investigación CECOD. El último curso se realizó en mayo de 2016 y fue sobre "Evaluación de Impacto". Importe: 250 euros.
- Cruz Roja tiene un campus virtual desde donde ofrece cursos online de distintas temáticas, como primeros auxilios, cooperación internacional, Derecho Internacional, etc. Los cursos son propios, sin ir asociados a ningún centro educativo y tienen un precio de unos 150 euros, dando derecho a la obtención de un Diploma Acreditativo de Cruz Roja Española.
- Respecto a publicaciones por ejemplo, Oxfam Intermón publica libros, estudios e informes.

Como hemos visto en este Capítulo, las ONGD tienen varias alternativas de diversificación que, según el tipo, las alejan o las acercan más a su misión u objetivo o a la visión que tienen ellas mismas.

No todas las líneas planteadas son fáciles de llevar a cabo desde un punto de vista objetivo. Su tamaño, la actividad que desarrollan en estos momentos, su situación financiera, su base social, su experiencia y especialización y su red existente de contactos van a condicionar la viabilidad de cada una de estas líneas.

En el Capítulo 5 analizaremos qué implicaciones y peligros tiene para su identidad el desarrollo de nuevas actividades y una pronóstico de hacia dónde se dirige la cooperación española en los próximos cuatro años y el papel de las ONGD dentro de ella.

## 5. Una mirada al futuro

### 5.1. Retos y riesgos del sector de las ONGD

Las ONGD deben definirse o redefinirse. En un entorno nacional incierto caracterizado por la reducción de las ayudas estatales y autonómicas, y un contexto de cambio de la cooperación internacional, la mayoría se han visto obligadas a cambiar el modelo de trabajo y a hacer un especial hincapié en la búsqueda de nuevas fuentes de financiación, aplicando nuevas formas y líneas de trabajo. No es sencillo, y muchas ONGD españolas ya fueron “expulsadas” del ámbito de la cooperación llegando a cerrarse en estos últimos años. Cada camino que se elija tiene sus implicaciones y se basa en un cálculo de los costes y beneficios de cada opción.

La especialización y la diversificación marcarán el camino de la mayoría de las ONG medianas/pequeñas de este país en los próximos años, lo que es considerado positivo por parte de la Administración y del sector en general: “Deberían especializarse más. Las especializadas han sobrevivido mejor que las generalistas, que cada año presentaban algo diferente y no tienen capacidad para atacar a todos los sectores. Si te especializas y eres bueno, la financiación llegará”<sup>112</sup>.

Pero toda decisión de estas características entraña unos riesgos y nuevos retos en el sector. Estos son, a juicio de este trabajo, los riesgos y retos que enfrentarán las ONGD españolas en los próximos años:

- *Dependencia de un donante.* No es algo nuevo en el sector. Como hemos demostrado a lo largo del trabajo, ha sido uno de los mayores condicionantes en este tiempo. Algunas ONGD perdieron identidad en el pasado por una excesiva dependencia de los fondos públicos, que las alejó del tercer sector social en España. El crecimiento al albor de esos fondos oficiales derivó en ocasiones en falta de claridad geoestratégica acerca de en qué países concentrarse o qué líneas seguir. La dependencia vuelve ahora en forma de nuevos donantes. Incapaces de generar recursos propios, los Organismos multilaterales, empresas y agencias extranjeras podrían llegar a replicar la misma relación de dependencia. La clave estará en la diversificación de fuentes de financiación y la ponderación que cada entidad otorgue a cada donante.

---

<sup>112</sup> Entrevista a Susana Velázquez, AECID.

- *Modelo de trabajo.* Como hemos comentado en los Capítulos 2 y 3, el modelo clásico seguido por las ONG españolas basado en ejecutar proyectos, no de manera directa, sino a través de organizaciones de los países receptores de la ayuda, va a tender a desaparecer. Esas ONG locales se han fortalecido, y en ocasiones, como ocurre con la UE, se está potenciando cada vez más el trato directo con esas organizaciones. Buscar maneras de reforzar el valor añadido que pueden aportar, a través de una mayor especialización o de potenciar el trabajo en red, o reforzar su presencia en España, puede ayudar a contrarrestar ese cambio de tendencia.
- *Pérdida de identidad.* Muchas de las frases más oídas y leídas a lo largo de esta investigación es, ¿qué diferencia a muchas ONGD de ahora de una consultora de desarrollo o de una empresa social? Si cada vez los proyectos se parecen menos a la misión de la entidad y además están definidos al mínimo detalle por las exigencias del donante y menos por los diseños propios en base a la experiencia, seguramente esa ONG ya sea una organización híbrida. La incidencia política y la revisión y control de las políticas de desarrollo de las distintas autoridades públicas son, junto a la educación al desarrollo de la ciudadanía, tres de los elementos que las definen dentro del sector. Readquirir presencia e incidencia en estos puntos es lo que las diferenciará de otro tipo de actores.
- *Base social.* Uno de los retos con los que se encuentra el sector es la limitada base social de algunas de sus entidades. Pese a que la legitimización no proviene únicamente de ella, la falta de socios afecta negativamente a cualquiera de ellas. Si una entidad decide en su evolución que quiere seguir siendo un actor de la sociedad civil, debe trabajar cercano a la sociedad española y también al país dónde se opera.

Ahora bien, las entidades que se crearon y han funcionado durante algunos años sin mucha base social, difícilmente pueden superar esta limitación sin una gran inversión institucional y económica, algo que no suelen tener.

- *Comunicación.* Una organización especializada en temas cada vez más específicos como, por ejemplo, cadenas de valor o microcréditos agrarios, se enfrenta al riesgo de alejarse cada vez más de la ciudadanía. Va a ser más difícil llegar a ellos a medida que las líneas seguidas se alejen de lo que la sociedad entiende por cooperación al desarrollo. Ahí la educación para el desarrollo es clave para ampliar la concepción que se tiene de la misma y la manera en que se visibilice ese trabajo. Muchas de las ONGD entrevistadas comparten la opinión de lo difícil que es la comunicación sin caer en el simplismo. Además, en el siglo XXI, las redes sociales, el marketing, la publicidad condicionan la llegada del mensaje. Y la inversión necesaria para tener presencia en todas ellas es difícil de asumir para muchas organizaciones.
- *Implicación y trabajo entre todos de los actores.* La colaboración multisector es una de las claves de la nueva cooperación. Descubrir sinergias y compartir proyectos con empresas y Universidades será la tónica en los nuevos años, y las ONG tienen que ser proactivas para llevar la iniciativa en ese espacio y mantener esas redes al servicio de la cooperación, sin convertir a la red en un fin en sí mismo.

Cada uno de estos factores influirá de diferente manera en cada organización. La historia propia, el tamaño y el esquema de financiación influirán en la manera en que estos retos se lleven a cabo. Puede que algunas ya se plantearan muchos de estos aspectos hace años y que otras sigan esperando a los resultados de las elecciones y deseen volver a modelos anteriores. El sector es heterogéneo pero la adaptación al entorno es la máxima de la supervivencia de cualquier entidad, con o sin ánimo de lucro.

## 5.2. ¿Hacia dónde va la cooperación española y las ONGD como actor dentro de ella?

Una vez cada cuatro o cinco años todo país miembro del CAD de la OCDE es sometido a un examen a fin de hacer seguimiento de sus resultados en cooperación, rendir cuentas de sus compromisos anteriores y recomendar mejoras. Son los denominados exámenes entre pares<sup>113</sup>. España se sometió al último en el año 2016, realizado por Reino Unido y Alemania.

Los resultados del examen, de acuerdo a la nota de prensa oficial de la OCDE, instaban a aumentar la partida de AOD, “la recuperación económica gradual del país debería hacer posible que España comience a revertir el acusado descenso de la asistencia al desarrollo registrado desde 2010”<sup>114</sup>. El informe remarcaba, entre otras muchas recomendaciones, lo que en el sector ya es conocido, que hay una fragmentación de la ayuda que se da a los organismos multilaterales, un exceso de burocracia y una falta de visión a medio plazo de qué es realmente lo que queremos conseguir con ella.

Dos años antes, en el año 2014, se había llevado a cabo la evaluación intermedia del Plan Director<sup>115</sup>, con resultados muy similares. El informe señalaba que “la Cooperación Española debe asegurar una visión sólida más a largo plazo y establecer con mayor claridad los resultados de desarrollo a los que quiere contribuir en su conjunto en función de sus capacidades y de su valor añadido”.

Por último, de acuerdo a un reciente documento de trabajo del Real Instituto Elcano, España se enfrenta a 14 dilemas muy variados de cara a la nueva legislatura<sup>116</sup>, que abarca muchos de estos “viejos debates”: ¿qué orientación geográfica y sectorial? ¿América Latina, Norte de África o África Occidental? ¿Concentración o fragmentación? ¿Multilateral o bilateral? ¿Más Europa? ¿Qué actores de la cooperación? ¿Qué modelo institucional?

Todos estos informes y análisis nos llevan a la misma conclusión: la cooperación española debe evolucionar, despolitizarse, y definir de una manera más efectiva sus prioridades y buscar maneras de multiplicar su impacto.

El próximo 26 de junio se celebran elecciones generales. Si algo ha caracterizado el discurso político en estos tiempos es la ausencia de las relaciones exteriores en él, exceptuando temas muy puntuales. Ni hay gran interés por parte de los políticos de incorporarlo a sus discursos ni una gran demanda por la ciudadanía, lo cual contrasta con la realidad de nuestro tiempo. Vivimos en un mundo cada vez más globalizado y, por lo tanto, los problemas y la solución a esos problemas están en buena medida en el exterior. La seguridad, la demografía, el terrorismo, la energía, etc., dependen ahora del contexto internacional y de la intervención de numerosos actores. Algo a tener en cuenta en la próxima legislatura.

Además de las elecciones, urge la elaboración del nuevo Plan Director 2017-2020 que el MAEC tendrá la responsabilidad de redactar, contando con la opinión de CC.AA., ONGD, y otros Ministerios. Este nuevo Plan

<sup>113</sup> OCDE. Comité de Ayuda al Desarrollo. (2011). *Examen de pares: España*. Obtenido de: [http://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/examen\\_pares\\_cad\\_2011.pdf](http://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/examen_pares_cad_2011.pdf)

<sup>114</sup> OECD (4 de marzo de 2016). “*Es preciso que España cumpla su compromiso de revertir el declive de la ayuda al desarrollo*”. OECD. OCDE (4 de marzo de 2016). Obtenido de <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/es-preciso-que-espana-cumpla-su-compromiso-de-revertir-el-declive-de-la-ayuda-al-desarrollo.htm>

<sup>115</sup> Tiedeke, N., Mazarrasa, I. (2015). *Examen Intermedio IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016*. SGCID.

<sup>116</sup> Olivé, I. & Pérez, A. (2016). *Las elecciones pendientes de la cooperación española*. Real Instituto el Cano.

Director deberá abordar todos los dilemas mencionados. Concentrarse en sectores y en áreas geográficas donde tiene mayor valor añadido e ir más allá parecería lo más lógico y, para ello, debería existir un consenso profundo entre todos los actores donde prime la eficacia y eficiencia.

El cambio de gobierno y el nuevo PD coincidirán con la necesidad de aterrizar los ODS al plano nacional, con lo que el reto es también institucional. Como vimos en el Capítulo 2, los objetivos van más allá de la ayuda al desarrollo, e incluyen temas de gobernanza global como clima o inequidad. Esta forma más compleja de entender las dinámicas del desarrollo no está muy extendida en la Administración española ni en la actividad parlamentaria, que a veces adolece de insuficiente voluntad política para promover un cambio. Por ejemplo, el 60% de las iniciativas al desarrollo fueron rechazadas o caducaron en la legislatura anterior<sup>117</sup>.

El rol que tendrán las ONGD en el nuevo panorama no parece aún que esté claro. Realizamos a todos nuestros entrevistados la misma pregunta, ¿cómo evolucionará la cooperación española y qué papel tendrán las ONGD dentro de ella? Ninguno cree que se avecinen grandes cambios, la situación actual española (con un déficit público superior al 5% del PIB)<sup>118</sup> no permitirá que los fondos de cooperación crezcan de manera desmesurada.

Una opinión común entre los analistas del sector y de las ONGD es que no se volverá a ver un periodo de “vacas gordas” de la ayuda española como entre 2004 y 2010. La mayoría sostiene además que hace falta un cambio efectivo en las instituciones. En esta línea, el Director de CODESPA comentó que “creo que ningún partido va a poder hacer políticas expansivas. Se necesita además una mejora de la AECID y de la manera en que se adjudican convenios, proyectos, y el papel que tiene. Al final si no se cambia, es el mismo perro con distinto collar”<sup>119</sup>.

En la misma línea piensa Eduardo Uribe, de Anesvad: “creo que volver a lo mismo, no se va a volver nunca. Y es necesario un replanteamiento de cómo quiere ser la cooperación española, acción exterior, ayuda humanitaria, etc. Y eso dependerá de quién gobierne”<sup>120</sup>.

El sector en general parece haber asumido que las políticas tal como estaban diseñadas en el pasado no es probable que vuelvan a darse. En esa línea, Alfonso Rodríguez y Guadalupe Rubio comentaban:

- “Si vuelve a crecer el presupuesto en Cooperación, la situación anterior cada día se va a dar menos, no habrá financiación tan grande a las ONGD, y además la Administración tiene que dar todavía un salto cualitativo”<sup>121</sup>.

- “No va a variar mucho. La diferencia estará en 100 millones arriba o 100 millones abajo para cooperación. Aquellos tiempos no deben volver y no van a volver”<sup>122</sup>.

Por último, todo ello pasaría por un cambio de políticas de cara a la aplicación de la Agenda 2030 que, de cumplirse, desde AECID, Silvia Rodríguez auguraría un cambio entero de concepto:

---

<sup>117</sup> Pérez, J. y Segovia, M. (2016). *El papel de un parlamento nacional en el desarrollo internacional: análisis de la X Legislatura en España*. CIECODE.

<sup>118</sup> Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Nota de Prensa (31 de marzo de 2016). *Balance de ejecución presupuestaria 2015*.

<sup>119</sup> Entrevista a José Ignacio García-Aller, CODESPA.

<sup>120</sup> Entrevista a Eduardo Uribe, Anesvad.

<sup>121</sup> Entrevista a Alfonso Rodríguez, SEGIB.

<sup>122</sup> Entrevista a Guadalupe Rubio, MAEC.

“La Agenda 2030 va a cambiar todo. Si aplicamos la Agenda y la nueva concepción, el nuevo Plan Director tiene que ser totalmente distinto, donde se hable de desarrollo en términos más generales. La Agencia va a perder mucho peso y lo que hacen los otros Ministerios va a tener mucha más importancia y las políticas comerciales también. Hay que darle una vuelta totalmente nueva al ámbito de la cooperación”<sup>123</sup>.

Entre las alternativas que los principales partidos presentan, se destacan las siguientes propuestas: la promoción de una cooperación al desarrollo más efectiva y transparente<sup>124</sup>, una nueva Ley de Cooperación y Desarrollo Sostenible<sup>125</sup>, el aumento al 0,4% de la AOD en la primera legislatura y la creación de un Ministerio de Igualdad y Solidaridad<sup>126</sup>, así como la reforma de la AECID (de una vez por todas) para profesionalizarla y hacerla más eficiente<sup>127</sup>. Habrá que esperar unos meses para saber qué rol juegan en la próxima legislatura y para saber si finalmente la cooperación logrará convertirse en una política de Estado.

## Conclusiones

A partir del trabajo realizado y en relación con las hipótesis que se planteaban al comienzo, hemos llegado a las siguientes conclusiones.

1. La política expansiva en materia de cooperación española llevada a cabo por los gobiernos de Rodríguez Zapatero (2004-2011) marcó el extraordinario desarrollo de las ONGD españolas durante esos años, pero también contribuyó a aumentar su dependencia con relación a la Administración Pública. El recorte en el presupuesto de cooperación a partir del año 2010, que llegaría a verse reducido en un 70%, cambió su perspectiva evolutiva de manera drástica.

En 2015, la AOD española fue equivalente al 0,17% de la RNB, inferior a la media de los países miembros del CAD de la OCDE, que es del 0,3% de la RNB, y por debajo del objetivo de los países donantes de las NN.UU. de un 0,7%. Sólo seis años antes había alcanzado su máximo histórico con un 0,46% de la RNB.

El grueso de las ONGD analizadas ha tenido, y mantiene en la actualidad, ratios de financiación de un 85%-95% de financiación pública frente a un 5%-15% de financiación privada. Además, la mayoría de ellas cuentan con una base social muy reducida. La combinación de ambos factores da como resultado un sector poco independiente que centró sus esfuerzos en los últimos años en su máximo donante, la Administración.

2. El panorama internacional de la cooperación al desarrollo ha cambiado radicalmente en los últimos años, así como el esquema de trabajo tradicional al que estaban acostumbradas las ONGD. Esta situación les ha hecho perder su posición privilegiada en el sector teniendo que compartir este espacio con otros actores como el sector privado o, en menor medida, las Universidades, que cobran ahora una especial relevancia.

Tras unas décadas de crecimiento global, la mayor parte de los países en desarrollo han pasado a pertenecer a la categoría de Países de Renta Media. Estos países tienen necesidades diferentes y el tipo de

---

<sup>123</sup> Entrevista a Silvia Rodríguez, AECID.

<sup>124</sup> Programa electoral PP: Elecciones 26-J.

<sup>125</sup> Programa electoral PSOE: Elecciones 26-J.

<sup>126</sup> Programa electoral Unidos Podemos. Elecciones 26-J.

<sup>127</sup> Programa electoral Ciudadanos: Elecciones 26-J.

cooperación al desarrollo requerida allí es más institucional y en otros esquemas de trabajo, liderados por los gobiernos, en donde muchas ONGD ven limitado cada vez más su campo de actuación.

Por otro lado, en la nueva Agenda 2030 de Naciones Unidas, Universidades, empresas, ciudades, fundaciones, etc. tienen ahora un papel protagonista. Las ONGD son ahora un actor más en términos de influencia y recursos.

3. Dentro de las posibilidades de diversificación las más relevantes son aquellas de tinte adaptativo y las que buscan una variedad de fuentes de financiación. Todos ellos conducen a una mayor especialización del sector.

Cada entidad elegirá aquel camino que mejor se ajuste a la consecución de su misión. En el trabajo se han planteado múltiples alternativas que van desde convertirse en entidades de acción social nacionales, buscar sinergias con otras ONGD, o la creación de nuevas plataformas supranacionales.

Pueden pivotar su actividad hacia África o hacia actividades de ayuda humanitaria, sin olvidar las alianzas con el sector privado o la participación en licitaciones internacionales de organismos multilaterales.

Todas las alternativas conducen a la especialización y diferenciación del sector y aumentan sus posibilidades de supervivencia.

4. El camino que cada ONGD elija y los financiadores a los que dirija su atención marcarán su identidad de cara a los próximos años.

La identidad de las ONGD en los próximos años vendrá marcada por el grado de importancia que los nuevos financiadores y actividades adquieran en sus esquemas de funcionamiento.

Muchas ONGD perdieron su independencia –un elemento central de su identidad– gracias a un excesivo enfoque hacia el sector público unido a la falta de claridad geoestratégica de en qué países o actividades concentrarse.

El riesgo vuelve con los nuevos financiadores. Crecer en torno a los fondos disponibles y según las temáticas potenciadas en cada momento es la principal tentación y punto de tensión de muchas organizaciones españolas, especialmente las medianas y pequeñas.

Puede que el cambio de identidad sea el objetivo de muchas de ellas, pero será algo que deberán dilucidar de cara a los próximos años.

5. La cooperación española se encuentra en un punto muy importante de su evolución. El nuevo gobierno debe decidir qué tipo de cooperación quiere desarrollar y que actores elegirá para llevarla a cabo.

El día 26 de junio se celebran elecciones generales que coinciden con la necesidad de elaboración de un nuevo Plan Director de la cooperación. Si bien un cambio brusco en el presupuesto no es probable, sí es el momento de cambiar ciertas estrategias y reforzar instituciones y convertir a la cooperación en una política de Estado en la que se reducen los intereses partidistas.



El nuevo gobierno deberá decidir si mantiene las estrategias de concentración de país o elige una estrategia de fragmentación de la ayuda. Si apuesta por la contribución a los Organismos multilaterales o da más importancia a la cooperación bilateral. Y qué actores serán preferenciales para llevarla a cabo y a la vez ser sujetos de la ayuda. Un enfoque centrado en la sociedad civil organizada podría devolver a las ONGD al punto central de la estrategia, aunque ningún experto ni entrevistado lo ve probable.

En última instancia, las ONGD españolas deberán ser las encargadas de ayudar a dar respuestas desde un plano político y plantear los caminos para definir su papel en la cooperación española. Históricamente han sido muy relevantes en la sociedad y está en su mano poder volver a serlo.

6. Cada ONGD española debe reflexionar sobre su rol en la sociedad y el valor añadido que puede aportar a la cooperación internacional.

Una de las tendencias de los financiadores internacionales es trabajar directamente con ONGD y otros actores locales de los países socios, sin utilizar a las ONGD europeas como intermediarias.

La cooperación Norte-Sur basada en la cooperación a través de contrapartes en destino tiende a desaparecer. Las ONGD españolas tienen que reflexionar sobre el valor añadido que pueden aportar a esas operaciones y definir sus líneas de especialización donde generan valor dentro del contexto descrito.

## Fuentes, bibliografía y recursos en red

### Fuentes

Cuestionario a Inmaculada Florido García. Alianzas Corporativas en Fundación Acción contra el Hambre.

Cuestionario a un técnico en activo de AECID.

Entrevista a Cecilia Carballo, Vicepresidenta de Alianza por la Solidaridad y Presidenta de la Fundación Equo. Madrid.

Entrevista a Elena Martínez García, Directora de proyectos en Fundación CODESPA. Madrid.

Entrevista a José Ignacio García-Aller, Director de Fundación CODESPA. Madrid.

Entrevista a un empleado de una ONGD de perfil técnico. Madrid.

Entrevista a Eduardo Uribe, Delegado de Madrid de Anesvad. Madrid.

Entrevista a Macarena Coteló, Directora de proyectos de Fundación Promoción Social de la Cultura. Madrid.

Entrevista a María del Mar Mauricio. Área captación de fondos en Médicos del Mundo. Madrid.

Entrevista a Alfonso Rodríguez, Gestor del fondo SEPICI/AECID. Anteriormente trabajador de la ONGD AMREF. Co-fundador del CECOD.

Entrevista a Guadalupe Rubio Pinillos. Oficina Presupuestaria del MAEC. Madrid.

Entrevista a Susana Velázquez Valoria, Jefa de la Unidad de Apoyo. Dirección de Cooperación Multilateral, Horizontal y Financiera. AECID. En AECID desde 1992. Madrid.

## Bibliografía

Abenoza, S., Carreras, I. & Sureda, M. (2015). *Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad: programa ESADE-PWC de Liderazgo Social 2014-15*. Barcelona: Instituto de Innovación Social, Universidad Ramón Llull.

Alonso, J. Glennie, J. y Summer, A. (2014). *Receptores y contribuyentes: Los países de renta media y el futuro de la cooperación para el desarrollo*. Desa Working Paper, Nº135. Obtenido de: [http://www.un.org/esa/desa/papers/2014/wp135\\_2014s.pdf](http://www.un.org/esa/desa/papers/2014/wp135_2014s.pdf)

AECID (2014). *Informe ONGD 2014. Departamento de ONGD de la AECID*. Obtenido de: <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones%20AECID/RESUMEN%20ONGD%202014%20PDF.pdf>

AECID (2013). *Informe ONGD 2013. Departamento de ONGD de la AECID*. Obtenido de: [http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Informe\\_ONGD\\_2013.pdf](http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Informe_ONGD_2013.pdf)

AECID (2012). *Informe ONGD 2012. Departamento de ONGD de la AECID*. Obtenido de: [http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Informe\\_ONGD\\_2012.pdf](http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Informe_ONGD_2012.pdf)

AECID (2011). *Informe ONGD 2011. Departamento de ONGD de la AECID*. Obtenido de: [http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Informe\\_ONGD\\_2011.pdf](http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Informe_ONGD_2011.pdf)

AECID (2010). *Informe ONGD 2010. Departamento de ONGD de la AECID*. Obtenido de: [http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Informe\\_ONGD\\_2010.pdf](http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Informe_ONGD_2010.pdf)

AECID (2009). *Informe ONGD 2009*. Obtenido de: [http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Informe\\_ONGD\\_2009.pdf](http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Informe_ONGD_2009.pdf)

AECID (2008). *Informe ONGD 2008*. Obtenido de: [http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Informe\\_ONGD\\_2008.pdf](http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Informe_ONGD_2008.pdf)

AECID (2007). *Informe ONGD 2007*. Obtenido de: [http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Informe\\_ONGD\\_2007.pdf](http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Informe_ONGD_2007.pdf)

Anderson, A. (15 de febrero de 2013). *The (Tangled) Road Map to September's U.N. General Assembly Meeting on the Post-2015 Development Agenda*. The Brookings Institute. Obtenido de: <http://www.brookings.edu/blogs/education-plus-development/posts/2013/02/15-post-2015-development-agenda-anderson>

Asociación Española de Fundraising (2015). *La realidad del socio en España 2015*. Disponible en: [http://www.aefundraising.org/upload/59/56/AEFr\\_REALIDAD\\_SOCIO\\_2015\\_Resumen\\_Prensa.pdf](http://www.aefundraising.org/upload/59/56/AEFr_REALIDAD_SOCIO_2015_Resumen_Prensa.pdf)

Arenas, D., Sánchez, P. & Murphy, M. (2009). *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG: comunicación, diálogo y participación*. Barcelona: ESADE, Instituto de Innovación Social.

Buyolo, F. (15 de Mayo de 2016). *¿Pueden las empresas contribuir a los ODS?*. El País. Obtenido de: [http://elpais.com/elpais/2016/05/04/planeta\\_futuro/1462384393\\_827372.html](http://elpais.com/elpais/2016/05/04/planeta_futuro/1462384393_827372.html)

Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España (2008). *Código de Conducta*. Madrid. Disponible en: [http://coordinadoraongd.org/wpcontent/uploads/2016/01/Codigo\\_Conducta.pdf](http://coordinadoraongd.org/wpcontent/uploads/2016/01/Codigo_Conducta.pdf)

Carpio, M., Pedregosa, M. & Sianes, A. (2013). *Buenas prácticas de colaboración entre ONGD y universidad: educar para la ciudadanía global en el espacio universitario*. Córdoba etc: Universidad Loyola Andalucía.

Carpio, M., Pedregosa, M. & Sianes, A. (2014). *Una guía para la colaboración entre ONGD y Universidad*. Córdoba etc.: Universidad Loyola Andalucía.

Carreras, I. (16 de mayo de 2012). *"Muchas ONG pequeñas van a tener que agruparse para sobrevivir"*. El Faro de Vigo. Obtenido de: <http://www.farodevigo.es/sociedad-cultura/2012/05/16/ong-pequenas-agruparse-sobrevivir/648992.html>

Carreras, I. & Sureda, M. (2014). *La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis*. Barcelona: Instituto de Innovación Social.

Coordinadora estatal de Comercio Justo. *Memoria de actividades 2015*. Obtenido de <http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2016/03/Memoria-difusion-2015.pdf>

Dirección General de Industria y de la PYME (2015). *Retrato de las PYME 2015*. Obtenido de: [http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato\\_pyme\\_2015.pdf](http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato_pyme_2015.pdf)

Escudero, J. *"La crisis toca a las ONG. Financiación privada"*. *Revista emprendedores*. Obtenido de: <http://www.emprendedores.es/gestion/la-crisis-sacude-a-las-ong/financiacion-privada-para-ong>

Fanjul, G. (15 de diciembre de 2015). *Las tres derrotas de la Cooperación Española*. El País. Obtenido de: [http://elpais.com/elpais/2015/12/09/planeta\\_futuro/1449654250\\_213294.html](http://elpais.com/elpais/2015/12/09/planeta_futuro/1449654250_213294.html)

Fundación PricewaterhouseCoopers (2013). *Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis*. Madrid. Obtenido de: <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/presente-futuro-3sector.pdf>

Fundación PricewaterhouseCoopers (2014). *La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis*. Madrid. Obtenido de: <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/reaccion-3sector.pdf>

Iglesias, M. y Carreras, I. (2013). La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2012-13. Obtenido de: <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/pwc-esade-colaboracion-efectiva-ong.pdf>

ISGlobal (2015). La Cooperación Española más allá de 2015: razones éticas y prácticas para el cambio. ISGlobal. Obtenido de: <http://www.isglobal.org/documents/10179/3408669/La+Cooperaci%C3%B3n+Espa%C3%B1ola/e1e9f768-2be6-4775-b4b9-17d23bc58cb5>

Ley Orgánica 23/1998, de 7 de Julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Boletín Oficial del Estado, 8 de Julio de 2008 núm. 162, p. 22755 a 22765.

Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. Boletín oficial del Estado núm. 73, de 26 de marzo de 2002, páginas 11981 a 11991.

Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. Boletín oficial del Estado núm. 310, de 27 de diciembre de 2002.

Ley 48/2015, de 29 de octubre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2016.

Boletín Oficial del Estado núm. 260, de 30 de octubre de 2015, páginas 101965 a 102560.

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2005). *Plan Director de la Cooperación Española 2005/2008 de la cooperación*. Obtenido de: [http://www.aecid.es/CentroDocumentacion/Documentos/Planificaci%C3%B3n/Plan\\_Director0508\\_Esp.pdf](http://www.aecid.es/CentroDocumentacion/Documentos/Planificaci%C3%B3n/Plan_Director0508_Esp.pdf)

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2009). *Plan Director de la Cooperación Española 2009/2012*. Obtenido de: [http://www.aecid.es/galerias/publicaciones/descargas/libro1\\_PlanDirector\\_LR.pdf](http://www.aecid.es/galerias/publicaciones/descargas/libro1_PlanDirector_LR.pdf)

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2013). *Plan Director de la Cooperación Española 2013/2016*. Obtenido de: <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Planificaci%C3%B3n/PD%202013-2016.pdf>

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. *Presupuestos Generales del Estado. Presupuesto aprobado 2016*. Obtenido de <http://www.sepg.pap.minhap.gob.es/Presup/PGE2016Ley/MaestroDocumentos/PGE-ROM/MnSerieRoja.htm>

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Nota de Prensa. (31 de marzo de 2016). *Balance de ejecución presupuestaria 2015*. Obtenido de: <http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/GabineteMinistro/Notas%20Prensa/2016/ESTADISTICAS/31-03-16%20NP%20cierre%202015.pdf>

OECD (2011). Examen de pares: España. Obtenido de [http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Informe\\_final\\_Examen\\_Pares\\_España\\_2011.pdf](http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Informe_final_Examen_Pares_España_2011.pdf)

Moreno, J.M. (23 de diciembre de 2015). Razones para resucitar la cooperación descentralizada. El País. Obtenido de: <http://blogs.elpais.com/3500-millones/2015/12/razones-para-resucitar-la-cooperacion-descentralizada.html>

Murguialday, C. (2000). *Las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

Mutua Madrileña. *IV Convocatoria Anual de Ayudas a Proyectos de Acción Social*. Obtenido de: <http://www.fundacionmutua.es/Ver-Bases.html&cid=1441786942289&idPadre=1181557097940>

Naciones Unidas (2003). Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts. New York: United Nations.

Naciones Unidas (2015). Open Working Group proposal for Sustainable Development Goals. New York: United Nations. Obtenido de: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1579SDGs%20Proposal.pdf>

Naciones Unidas, Asamblea General. “*Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*”, A/RES/70/1 (21 de octubre de 2015). Disponible en: [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S)

Naciones Unidas. Comisión de Estadística (2016). *Informe del Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. United Nations. Obtenido de: <http://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2016/04/2016-2-IAEG-SDGs-Rev1-S-1.pdf>

OCDE. Comité de Ayuda al Desarrollo. (2009). *OECD Journal on Development: Development Co-operation Report 2009*. Paris: OECD. Obtenido de: <http://www.oecd.org/dac/oecdjournalondevelopmentdevelopment-co-operationreport2009.htm>

OCDE. Comité de Ayuda al Desarrollo. (2011). *Examen de pares: España*. Obtenido de: [http://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/examen\\_pares\\_cad\\_2011.pdf](http://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/examen_pares_cad_2011.pdf)

OCDE. Comité de Ayuda al Desarrollo (4 de marzo de 2016). *Es preciso que España cumpla su compromiso de revertir el declive de la ayuda al desarrollo*. OECD. Obtenido de <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/es-preciso-que-espana-cumpla-su-compromiso-de-revertir-el-declive-de-la-ayuda-al-desarrollo.htm>

Oliví, I. & Pérez, A. (2016). *Las elecciones pendientes de la cooperación española*. Real Instituto el Cano.

Orden AEC/2909/2011, de 21 de octubre, por la que se establecen las bases para la concesión de subvenciones de cooperación internacional para el desarrollo. Boletín Oficial del Estado núm. 261, de 29 de octubre de 2011, páginas 113393 a 113424.

Ortega Carpio, M. L. (1994). *Las ONGD y la Crisis del Desarrollo. Un análisis de la cooperación con Centroamérica*. Madrid: Iepala.

Picas, J. (2006). *El Papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación (Doctorado)*. Universitat de Barcelona.

Pie, M. & Carreras, I. (2013). *La colaboración efectiva en las ONG: alianzas estratégicas y redes*. Barcelona: ESADE.

Pablo VI. Vaticano II. *Populorum Progressio sobre la necesidad de promover el desarrollo de los pueblos*. 26 de Marzo de 1967. Obtenido de: [http://w2.vatican.va/content/paul-vi/es/encyclicals/documents/hf\\_p-vi\\_enc\\_26031967\\_populorum.html](http://w2.vatican.va/content/paul-vi/es/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_26031967_populorum.html)

Resolución de 17 de septiembre de 2013, de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, por la que se establece el procedimiento para la obtención, revisión y revocación de la calificación por las organizaciones no gubernamentales de desarrollo. Boletín Oficial del Estado núm. 250, de 18 de octubre de 2013, páginas 84970 a 84994.

Servicio de Estadística de la Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2014). *Seguimiento AOD 2014*. Obtenido de <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/Cooperacion/Seguimiento/PACI/2014/seguimiento%20AOD%202014%20cooperacion%20espanola.pdf>

Servicio de Estadística de la Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2015). *Avance AOD 2015*. Obtenido de: [http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/Cooperacion/Seguimiento/PACI/2015/Avance\\_AOD\\_2015\\_cooperacion\\_espanola.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/Cooperacion/Seguimiento/PACI/2015/Avance_AOD_2015_cooperacion_espanola.pdf)

Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2015). *Reflexiones sobre la política española de cooperación internacional para el desarrollo ante los retos del nuevo escenario global*. Obtenido de: <http://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/reflexiones.pdf>

Tiedeke, N., Mazarrasa, I. (2015). *Examen Intermedio IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016*. Obtenido de: [http://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/5\\_evaluacion\\_ivpd\\_completo\\_web.pdf](http://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/5_evaluacion_ivpd_completo_web.pdf)

## Recursos en red

AECID [en línea]. Nuestros Socios: ONGD. Disponible en: <http://www.aecid.es/ES/la-aecid/nuestros-socios/ongd> [Consultado: 1 de Marzo de 2016]

AECID [en línea]. La AECID. Obtenido de: [www.aecid.es/la-aecid](http://www.aecid.es/la-aecid) [Consultado: 1 de Marzo de 2016]

Ayuda en Acción. Campaña PYMES Comprometidas, un proyecto para impulsar las RSC. Obtenido de <https://www.ayudaenaccion.org/solidaridad/empresa/pymes> [Consulta: 18 de mayo de 2016]



Ciudadanos [en línea]. Programa electoral Ciudadanos: Elecciones 26-J. Obtenido de:

<https://www.ciudadanos-cs.org/programa-electoral> [Consulta: 9 de junio de 2016]

Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España [en línea]. Informe sobre el sector de las ONGD. Disponible en: <http://informe2014.coordinadoraongd.org/> [Consultado: 1 de Marzo de 2016]

Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España [en línea]. Socias de la red. Disponible en: <http://coordinadoraongd.org/pagina-de-inicio/la-coordinadora/socias-de-la-red/> [Consultado: 1 de Marzo de 2016]

European NGO Confederation for relief and development [en línea]. <http://concordeurope.org/> [Consulta: 30 de abril de 2016]

Ferrovial [en línea] “Firmamos los convenios de cooperación de Infraestructuras Sociales con Amref, Acción Contra el Hambre y ECODES”. Publicado el 6 de febrero de 2014. Obtenido de: <http://www.ferrovial.com/es/prensa/noticias/ferrovial-firma-convenio-cooperacion-amref-accion-contra-hambre-ecodes/>

Fundación CODESPA [en línea]. RSE para la Comunidad. Obtenido de: [https://www.codespa.org/empresas/rse\\_para\\_la\\_comunidad](https://www.codespa.org/empresas/rse_para_la_comunidad). [Consulta: 9 de mayo de 2016]

Naciones Unidas [en línea]. Objetivos de Desarrollo del Milenio. United Nations. Obtenido de: <http://www.un.org/es/millenniumgoals/> [Consulta: 10 de abril de 2016]

Naciones Unidas [en línea]. Objetivos de Desarrollo Sostenible. United Nations.

Obtenido de: <https://sustainabledevelopment.un.org/> [Consulta: 10 de abril de 2016]

Observatorio de la Cooperación Universitaria al Desarrollo [en línea]. Universidades en materia de Cooperación al Desarrollo: Artículo 9. Obtenido de: <http://www.ocud.es/files/doc374/codigoconducta.pdf> [Consulta: 10 de mayo de 2016]

Observatorio de la Cooperación Universitaria al Desarrollo [en línea]. ¿Qué es la Cooperación Universitaria al Desarrollo? Obtenido de: <http://www.ocud.es/es/pag1915/cud.htm> [Consulta: 10 de mayo de 2016]

OCDE [en línea]. Ayuda Oficial para el Desarrollo 2015. Obtenido de: <http://www2.compareyourcountry.org/oda?cr=oeed&lg=es> [Consulta: 4 de marzo de 2016]

Oxfam Intermón [en línea]. La Realidad de la Ayuda. Disponible en: <http://www.realidadayuda.org/glossary/ongd-organizacion-no-gubernamental-dedesarrollo> [Consulta: 2 de marzo de 2016]

Partido Popular [en línea]. Programa electoral Partido Popular Elecciones 26-J. Obtenido de: [http://www.ahoramasquenunca.es/descargas/PROGRAMA\\_ELECTORAL\\_PP\\_2016.PDF](http://www.ahoramasquenunca.es/descargas/PROGRAMA_ELECTORAL_PP_2016.PDF) [Consulta: 9 de junio de 2016]



Partido Socialista [en línea]. Programa electoral PSOE: Elecciones 26-J. Obtenido de:

<http://www.psoe.es/programa-electoral/espana-en-el-mundo/> [Consulta: 9 de junio de 2016]

Plataforma 0,7 [en línea]. Historia. Disponible en: <http://www.plataforma07.org/historiadel07.html> [Consulta: 13 de Marzo de 2016]

Unidos Podemos [en línea]. Programa electoral Unidos Podemos. Elecciones 26-J. Obtenido de: <http://lasonrisadeunpais.es/programa/> [Consulta: 9 de junio de 2016]

World Bank [en línea]. Medium Income Countries. Obtenido de: <http://www.worldbank.org/en/country/mic> [Consulta: 14 de abril de 2016]

## Apéndice documental

En este apartado se adjuntan las entrevistas realizadas a distintos actores del sector que han sido referenciados durante el trabajo. Salvo especificación diferente, la gran mayoría de ellas se han producido en persona y han sido posteriormente transcritas. En las entrevistas a profesionales de ONGD, en el pie de página, se especifica el año de fundación de la entidad, países en los que opera, número de socios, esquema de financiación e ingresos anuales a 31 de diciembre de 2014. A petición expresa de dos entrevistados, su entrevista íntegra no aparece en el apéndice, aunque sí referenciada en el texto. Un tercer entrevistado ha dado su permiso para publicar la entrevista pero de forma anónima.

**Documento n.1:** Entrevista a **Cecilia Carballo**, Vicepresidenta de *Alianza por la Solidaridad*<sup>128</sup> y Presidenta de la Fundación Equo. Madrid.

*¿Cuál ha sido la evolución del sector en los últimos 5 años?*

La evolución tiene que ver con el encaje del trabajo de las ONGD en la sociedad civil y también con la financiación.

Durante los gobiernos de Zapatero, se llega el 0,46% y los fondos de ayuda al desarrollo crecen muchísimo. Excepto las siete multinacionales de la solidaridad, el resto de organizaciones del sector eran pymes con un esquema de financiación muy dependiente de la administración pública, tanto de la estatal como de la descentralizada y con bastantes problemas desde el punto de vista de la representatividad social y de cómo estaban enraizadas en la sociedad civil. La base social de la mayoría de las organizaciones era mínima, exceptuando las grandes que tienen otro tipo de base social muy vinculada a donantes particulares o muy vinculadas a tradición histórica, como las que nacieron al albor de los sindicatos, de la Iglesia, o de algún partido político. En esos casos la base social está mucho más identificada. En las demás no había una base social bien identificada, y tampoco trabajaban demasiado ni la relación con la sociedad civil como tal, ni con el sector privado.

---

<sup>128</sup> APS se formó en el año 2013 a partir de la fusión de las ONGD IPADE, Habitáfrica y Solidaridad Internacional. Trabajan en 20 países. Socios: 3.000. Esquema de financiación: 97% pública- 3% privada. ingresos anuales: 14,5 millones de euros.

En APS gestionábamos más de 40 millones de euros, y ahora gestionamos 10. Esto fue un problema, porque cuando vino la crisis económica y de la sociedad civil, que no empatizaba con sus causas, la mayoría de ONGD estaba a verlas venir. Mientras, aquí se protestaba contra el paro, recortes en sanidad, recortes en educación, etc. y las organizaciones estaban al margen de todo eso, intentando luchar por los derechos fuera de España.

A raíz de la crisis muchas se han politizado, pero estaban despolitizadas y alejadas de todos esos escenarios. Discursivamente era muy difícil empatizar con la gente. Cuando tu política ha sido la más recortada de todas, y tu acceso a la financiación pública y privada se desploma, pese a que te entienden la sociedad civil no te ha apoyado porque no estabas legitimado para defender determinadas causas. Esto es lo que explica una gran parte del trayecto que ha hecho la CONGDE en estos años. La coordinadora desde el 2010 empieza a abrir el espacio de discusión y de acercamiento hacia otros colectivos sociales más allá de los clásicos espacios en los que convergían que eran los espacios de discusión multiactor (por ejemplo, la plataforma “Pobreza 0”).

En aquel momento se inicia todo un proceso para ver, incluso con las ONG de conservación de la naturaleza, las ambientalistas, G5, con el que nunca había habido demasiada relación, excepto Oxfam Intermón, que sí que tiene una alianza con Amnistía Internacional y con Green Peace.

Ha sido un proceso muy duro con muchas tensiones internas del sector porque no se fiaban las organizaciones Acción Social. Las ONGD habían sido un sector privilegiado porque había un diálogo con la Administración durante un periodo de tiempo, y mucho acceso a la financiación y no habías estado en los temas relevantes aquí. Te quedas sin financiación, hay un enemigo común y quieres ocupar parte de ese espacio, pero los espacios hay que ganarlos. Para poder recuperar la legitimidad para poder estar en esos espacios se ha tenido que invertir mucho durante todo este tiempo. Las cosas han cambiado bastante desde entonces.

Se ha hecho un esfuerzo por ver dónde estaban los puntos en común de todas estas organizaciones y lo que las une y no lo que nos ha desunido.

Al final todas las organizaciones han sabido identificar los problemas globales que inciden sobre la población de manera que los ecologistas entienden que da igual que el cambio climático fuese algo que antes les atañía solo a ellos. Ahora ven que es también una cuestión económica, que tiene impacto social y no solo aquí, sino donde ellos no están y estamos las ONGD. O los que trabajan en refugio. Es la primera vez que las organizaciones clásicas de refugiados que tienen acuerdo con el Ministerio del Interior, hacen un esfuerzo y empiezan a coordinar acciones para entender cuáles son los problemas allí y están en contacto con Médicos del Mundo, Médicos sin Fronteras, con Alianza por la Solidaria que trabaja en los campos de Jordania.

Incluso en el campo de las políticas, desde el punto de vista del discurso, se ha cambiado. Hay una coincidencia de agendas dentro del debate ODS, y los resultados de la Coop 21, reducción de emisiones, mercados de adaptación, Sur global, etc.

La gente tiene una percepción mucho más clara del impacto de las políticas y del impacto de los modelos económicos. Antes los de Acción Social no se metían en temas de reforma del sistema financiero internacional, el TTIP, etc., que sí lo trabajaban las ONGD. Han entendido lo que significa el endeudamiento público y el consiguiente descenso de presupuestos de los recursos básicos, etc.

*¿En que beneficia al sector?*

Ahora es más fácil volver a colocar la necesidad de trabajar en cooperación en la agenda política. Antes no tenías el espacio para poder colocarla y el coste de eliminarla fue cero. Los derechos se conquistan, pero hay que mantenerlos y los espacios se ganan, y si tú no te ganas esos espacios, alguien te saca, y si eres irrelevante el coste es cero.

En el fondo, la escasa politización de las organizaciones de desarrollo, también las ha hecho estar ausente de debates globales durante este tiempo y eso también ha sumado. Que España sea ahora mismo un actor irrelevante en la escena internacional, te da pistas de que la política de cooperación y desarrollo no era tal. Creció pero no tenía los elementos detrás para que eso fuera solvente.

*¿Cómo fue el proceso de fusión que creó la nueva ONGD Alianza por la Solidaridad?*

Nuestra idea de la fusión nos la planteamos en la época de vacas gordas. Teníamos muchísimo dinero pero tuvo que ver por un lado con la base social y, por otro, por el cuestionamiento del modelo de trabajo. Para muchas de las organizaciones de este país que históricamente han tenido relación con América Latina, la sociedad civil latinoamericana ha cambiado mucho en los últimos 20 años. Muchas de las organizaciones que en su momento no tenían capacidades ahora te dan mil vueltas en materia política.

Nosotros veíamos que no estábamos a la altura de los cambios que se estaban produciendo y que nuestra relación con muchos de nuestros socios en el terreno estaba más basada en un modelo de trabajo que tenía sentido hace 15 años. Nuestro modelo de proyecto no estaba a la altura porque esa gente estaba en otros procesos. Para los países de renta media ha sido más interesante el apoyo a los procesos de construcción de políticas públicas, por ejemplo, y al anclaje de los derechos que nosotros antes proveíamos, porque el Estado estaba ausente, que no que ahora les apoyáramos con un proyectito en concreto.

En el siglo XXI igual eso está mejor hacerlo en Burkina Faso. Había que cambiar el modelo de trabajo y en lo que se consideran estados frágiles, hacer cooperación tradicional. En el resto de sitios ir a modelos que están muy lejos de lo que ahora mismo hace el sector.

La capacidad de los Estados ha cambiado mucho y tú no puedes entrar con un proyecto pequeño en Ecuador cuando lo que está haciendo el gobierno ecuatoriano es trabajar con las organizaciones ecuatorianas en procesos de descentralización, poco puedes decir. Tus socios están a otras.

Toda esta reflexión es la que hicimos nosotros, y por eso decidimos iniciar la fusión, lo que pasa que luego nos alcanzó la crisis y en vez de tener una organización gigantesca, que cambiara el modelo, hemos tenido que ir a un proceso de dos EREs y concentración de países.

Perdimos la identidad y estamos muy preocupados con recuperar el engagement de la base social.

*¿Cómo valora la evolución de la cooperación española en los últimos años?*

El cambio de prioridades de la cooperación española ha hecho mucho daño. La cooperación por ejemplo decidió tener OTC en Asia. Como nosotros teníamos también presencia en Asia, nos animamos a abrir Vietnam y Camboya, y cuando la cooperación del actual gobierno decide que empieza a cerrar, fue terrible

para el sector. Primero abren OTC, nos embarcan y de repente cierran y nos quedamos colgados con los socios. Al final el instrumento puede ser un convenio, un proyecto, un programa, pero son procesos de desarrollo que tienen que tener cierta continuidad.

En África muchas organizaciones que pasaron de gestionar un presupuesto pequeño a crecer, abrieron oficinas por encargo de la cooperación española. Te doy este dinero, abrimos este país, tienes presencia aquí, y 4 años después si te he visto no me acuerdo.

Son inversiones que por mucho que te den dinero no está pagado. Tiene impacto en la organización y de cara al trabajo que haces allí y tu credibilidad.

También los compromisos que tenías con los organismos. Hemos pasado de ser el noveno donante del mundo a niveles de Rumanía. La mayor parte de la AOD se va ahora a contribuciones obligatorias a organismos internacionales y hemos perdido credibilidad.

*¿Es necesaria la diversificación de las líneas de las ONGD?*

La diversificación para mí tiene que ver con cuál es mi lugar en este mundo, no con cómo está pensado ahora. Mi lugar en este mundo debería pensarse en clave de cuál es mi lugar en el mundo globalizado, con una UE en decadencia, y con el desarrollo del sistema mundial de aquí a los próximos 15 años. En función de eso deberíamos pensar en los sistemas de financiación. Lo primero que te sale al hacer ese análisis es que tu modelo de trabajo no tiene sentido.

Las ONGD no pueden negarse a que el sector privado empresarial es un actor para generar empleo y para el progreso sostenido. No tiene sentido, por tanto, que te plantees actuaciones al margen del sector privado, pero el tipo de intervenciones tiene que cambiar. Si trabajas en países de renta media, tienen que cambiar, no puedes trabajar de espaldas a los modelos de crecimiento y eso exige que tus proyectos no sean como los que has estado haciendo hasta ahora y a lo mejor que no seas tú el que te presentes a los proyectos en muchos casos.

Hay que hacer procesos de concertación multiactor. Los fondos de cooperación se han reducido y ahora mismo el mercado de financiación europeo no está mal, pero es el que es y no es ilimitado, tiene 12 de cooperación.

Pero por qué no te presentas a las otras que hay de sociedad civil y de participación ciudadana, o a través del Horizonte 2020 a tratar de mejorar cadenas de valor.

*¿Cómo ve el futuro de las ONGD en la próxima legislatura?*

Aunque haya cambio de gobierno y esto vuelva a las agendas, no se van a diseñar figuras como las que había antaño. Sentarán a todos los actores juntos y verán cómo se puede empezar a trabajar todos juntos. Y eso va a pasar más todavía.

**Documento n.2:** Entrevista a **Elena Martínez García**, Directora de Proyectos en Fundación CODESPA<sup>129</sup>. Madrid.

*¿Cómo afectó la reducción de la AOD a su organización?*

Desde el punto de vista financiero, hasta el año 2012, la organización contaba con financiación a largo plazo, que es la que te permite la AECID con los convenios, con el máximo de financiación que son 5 millones de euros anuales. Llegamos a conseguir cerrar 20 millones para periodos de 4 años. La otra parte de la financiación provenía de la cooperación descentralizada, que en los años anteriores llegaron a constituir un aporte financiero de entre 3,8 y 5 millones de euros entre todas ellas, encontrándonos con 9-10 millones de euros de financiación anualmente. En estos momentos el presupuesto conjunto no llega a 5 millones.

Primeramente, esa reducción en los presupuestos desembocó en una reducción de plantilla de más de un 25% en la sede española.

Por otro lado, notas que las justificaciones de las ayudas anteriores y las auditorías aumentan, así como las ansias recaudatorias aumentan, con lo que tienes que dedicar a una mayor parte de tu plantilla a la parte administrativa/financiera que a la actividad propia de la organización, que es sacar adelante proyectos. Hay una mayor dedicación del tiempo a actividades que generan menor valor añadido.

Además se produce una desmotivación de los equipos pues la organización vive en permanente estado de supervivencia.

Con los convenios de la AECID sabías que tenías cubiertos varios países con el máximo de financiación y nos dedicábamos a buscar financiación para el resto de delegaciones, con lo que el trabajo era sumamente ordenado. Unas delegaciones se dedicaba a ejecutar proyectos y otras delegaciones se dedicaban a formular.

Si cada año ahora comienzas en cero, cambia tu modelo de organización radicalmente.

El desarrollo es una actividad que requiere planificación en cuanto qué vas a hacer, en cuánto tiempo y siguiendo qué líneas. Si lo único que haces es buscar dinero a corto plazo para la supervivencia de la organización, la calidad del trabajo lamentablemente baja.

Por otro lado, y aunque sea contradictorio, cuando tienes menos dinero tienes que hacer las cosas mejor. No te puedes acomodar. Ahora, un proyecto, antes de trabajarlo tienes que saber que está muy alineado con el financiador, que tiene impacto, que el socio es bueno, etc. Los proyectos que hace ahora CODESPA están mejor pensados y diseñados.

*¿Qué líneas de diversificación siguió CODESPA tras esa reducción?*

CODESPA desde el año 2012 comenzó con consultoría. Nos dimos cuenta que nuestro reconocimiento a nivel internacional era nuestra fortaleza. La población española no nos conocía tanto, pero cuando íbamos a foros internacionales de APP y Microfinanzas, teníamos una fama y coincidió con que muchas consultoras

---

<sup>129</sup> CODESPA se fundó en 1985. Trabaja en 14 países. Socios: 671. Esquema de financiación: 90% pública y 10% privada. Ingresos anuales: 7 millones de euros.

internacionales buscaban ONGD que pudieran llegar a esa última milla que ellos no alcanzaban ya que no suelen trabajar con los beneficiarios. Éramos un complemento bueno para grandes consultores que nos pedían presentarnos juntos a las licitaciones. De eso hicimos una fortaleza y tratamos de impulsar esa línea.

La ventaja es que lo que facturas, asignas libremente los recursos a la consultoría. Debes destinarlos para que te salga bien, pero no están detrás de ti. Tú haces una factura y tú asignas racionalmente los costes.

Tras la crisis, vimos que la consultoría iba a ser una vía porque existen agencias que ya tenían esos recursos en líneas que CODESPA había desarrollado experiencia en el pasado, especialmente en APP y Microfinanzas. La empresa desde nuestros orígenes es un aliado para luchar contra la pobreza, con lo que era algo natural, no postizo como otras organizaciones. La consultoría lo que requiere es que tengas expertos con lo que fue un camino natural.

Además, nos hemos enfocado más en cada país en aquellas áreas en las que hay un mayor alineamiento con las agendas del país. Si Perú ahora mismo lo que está priorizando son las APP porque está despuntando económicamente o Colombia está apostando por la construcción paz, y eso va a hacer que se invierta ahí dinero, nos olvidamos de otras líneas en cada país y nos enfocamos en las que están priorizadas por la agenda de cada país. Al final es un tema de eficiencia de recursos.

*¿Qué ratio tenéis de fuentes de financiación pública y privada?*

Los ratios siguen siendo muy altos en Administración Pública porque al final un socio particular te da 20 euros y una Administración Pública te da 200.000. Aunque en volumen global hemos pasado de 10 millones a 5 millones, de esos 5 la Administración es un monto muy amplio (80% público, 20% privado).

Desde el punto de vista de la inversión privada, no tenemos una base sólida de socios. Las ONGD que tienen una base más sólida son aquellas que hacen acciones muy agresivas publicitariamente desde el punto de vista de marketing, invierten mucho dinero y CODESPA no tiene ese dinero. Lo que hemos hecho es apostar más por las redes sociales, que es una opción más asequible. Los criterios de un particular son diferentes a los de una Administración Pública. Una Administración busca eficacia e impacto, y un particular busca confianza, y tú confías en lo que conoces y lo que conoces viene a través de la publicidad.

La inversión para tener muchos socios es muy alta y nosotros no hemos invertido ahí. Cara al futuro sí lo vemos necesario. No es sólo importante el volumen de fondos, sino de la calidad de la financiación. Antes cualquier financiador nos permitía un 12% de fondos destinados a nuestros costes indirectos, financiar los costes en terreno y financiar los salarios de las personas en terreno. Esas tres partidas hacen viable la organización. Ahora mismo ese dinero se ha reducido en calidad y solamente con fondos de socios y de empresas podemos financiar ese déficit.

*¿Qué estrategias de la organización en el corto y medio plazo vais a seguir?*

Nosotros hacemos conocimiento. No hacemos pozos, no hacemos carreteras. Lo que aportamos a nuestros beneficiarios son metodologías para salir de la pobreza. CODESPA necesita para eso en el corto y medio plazo buenos profesionales que estén bien formados y con sensibilidad social. Esos son gastos en el tiempo recurrentes y nuestra financiación es puntual por proyectos. Necesitamos que tus ingresos se parezcan más a los gastos. Estrategias: personas individuales y empresas.

Estamos intentando conseguir empresas socias y particulares socios que se adhieren a tu causa y que entiendan el objetivo de nuestra organización social y te apoyan. Ese es el reto. Buscar otro tipo de fórmulas de financiación. Queremos hacer ahora también una campaña dirigida a pymes, una campaña de leads, etc. Estabilizar tus ingresos con una buena comunicación y con un mensaje potente es la clave de nuestra supervivencia. Los costes anuales de CODESPA son 1.000.000 euros anuales para salir adelante como institución; si tú consigues planificar que un porcentaje de fondos privados lo cubran, tú te puedes enfocar en los proyectos.

*¿Contáis con financiación internacional?*

Ahora trabajamos con otros financiadores nuevos e internacionales, que son los Organismos multilaterales que te obligan a trabajar en ejecución directa; CODESPA, a priori, no tenía entre sus planes trabajar en ejecutar los proyectos directamente, pero gracias a la ejecución directa hemos desarrollado capacidades dentro del equipo y nos hemos especializado. Antes, cuando firmábamos los convenios con la Administración Pública, trabajábamos a través de socios locales, y nuestra capacidad de influencia en el resultado final era menor. En esos casos el rol de CODESPA era sólo gestión y ahora hemos evolucionado.

*¿Hacia dónde debería dirigirse la Cooperación Española en la próxima legislatura?*

Nosotros hemos pedido a veces a la AECID que tenga un papel más de lobby internacional. Yo creo que con todos los fondos que se han gastado, etc., el presupuesto de la cooperación española ha sido de los más altos a nivel mundial y en América Latina ni te cuento... y, sin embargo, no se ha desarrollado una marca cooperación española que les permita estar en las tomas de decisiones de los organismos multilaterales, o tener influencia en los gobiernos para que por ejemplo abrieran la puerta a ONGD españolas para desarrollar programas sociales.

Tiene que ser más un articulador entre lo público y lo privado y tener una visión más estratégica, sabiendo que ese papel de embajador que hacemos las ONGD mejora sustancialmente las relaciones de España con los países. Entonces, más que tener una visión de gasto, tienen que evolucionar en su visión de verlo como una inversión. Y eso yo creo que no existe a día de hoy.

*¿Hacia dónde se dirigen las ONGD españolas? ¿Hay riesgo de pérdida de identidad?*

Vivimos en un mundo tan incierto económicamente que no sólo las ONGD no saben dónde van, sino tampoco lo saben las empresas privadas. Ahora cualquier negocio pivota constantemente adaptándose al contexto nacional e internacional.

**Documento n.3:** Entrevista a **José Ignacio González-Aller Gross**, Director General de la Fundación CODESPA. Madrid.

*¿De todas las opciones, cuál es la línea de diversificación más interesante?*

En mi opinión, la diversificación de fuentes de financiación se puede lograr de distintas maneras. La más interesante, de cara a la sostenibilidad de la institución, sería tener muchos socios particulares. Pero la diversificación también se puede conseguir buscando que ninguno de tus donantes que son instituciones tenga un peso importante dentro de tu cartera de ingresos. Eso se puede lograr en el mercado nacional o intentar conseguir fuera de España. La diversificación es buena siempre, haya o no haya crisis económica.



Desde antes de la crisis CODESPA buscó esa diversificación, pero en un momento expansivo en el que los fondos públicos españoles crecían, hacer crecer los fondos privados al mismo ritmo fue costoso y porcentualmente no se reflejó ese aumento.

La diversificación de fondos internacional es muy compleja y es muy distinta a la diversificación de fondos nacional. La nacional exige estar en la calle, llegar al corazón de la gente, también al de las que dirigen las empresas, porque te mueves en un mundo donde quizá no haya mucha especialización.

En el mundo del desarrollo internacional es algo distinto, donde competir dentro de las agencias de desarrollo y llegar a las empresas privadas internacionales es otra liga. Mi experiencia es que lo primero que te pregunta un financiador internacional es ¿qué traes innovador a la mesa? Hay empresas en Colombia, Perú y Guatemala que tienen programas de RSC muy desarrollados, porque operan en contextos donde la pobreza es muy fuerte y está a la puerta. Para despertar interés a esas instituciones tienes que ser muy bueno.

Nuestra estrategia es continuar lo que ya estamos haciendo desde hace años. Que cada una de nuestras delegaciones tenga la responsabilidad no solo de ejecutar proyectos, sino de buscar financiación y fomentar la especialización, cada una la suya, en función del contexto y los problemas que pretenda resolver. Por ejemplo, no sería razonable que de las 8 líneas de CODESPA en una delegación se busque estar especializado en más de tres de esas líneas. En definitiva, buscar dinero en el extranjero es muy complicado. Tienes que saber hacerlo y eso exige mucha especialización.

*¿Es más fácil de conseguir la financiación de otras agencias o la multilateral?*

Es más difícil despertar interés en las agencias multilaterales. Además, debes estar preparado para poner contrapartidas económicas fuertes. Por ejemplo, ellos pueden cofinanciar un proyecto donde tú también pones una parte, el 50% u otras cantidades importantes. Además, esos financiadores solo colaboran si tú ejecutas el proyecto y aportas valor. Son proyectos en los que ordinariamente no hay socios locales. Tú tienes que aportar la tecnología y la ejecución. No es como otros financiadores públicos españoles o europeos.

*¿Hay riesgo de que perdáis identidad?*

En la búsqueda de apoyos económicos hay siempre una cierta tensión. Por un lado, está la necesidad de abrirse al mercado nacional y a los particulares: eso comunicar de una forma sencilla, posicionarte como ONG que hace cosas sencillas; y utilizar técnicas para comunicarte con tu base social transmitiendo solo una parte de lo que haces. Por otra parte, si quieres posicionarte ante agencia de desarrollo especializadas, tienes que lograr transmitirles que haces cosas innovadoras y que generan fuerte impacto. El lenguaje y la comunicación son más complejos y técnicos. El problema es que los proyectos y actividades son los mismos y si son excesivamente complejos y especializados, resulta más difícil comunicarlos de manera fácil y rápida.

*¿Por qué decidisteis empezar con la consultoría?*

Era un paso natural para poner al servicio de la comunidad de desarrollo nuestro conocimiento y, a la vez, generar recursos para mantener a nuestros equipos, a la vez que aprendemos para realizar cada vez mejores proyectos. La consultoría se ha hecho pero con una regla clara, para no desvirtuarnos. Esa regla es que solo hacemos consultoría si la temática tiene que ver con nuestra especialidad. Eso significa que, en principio, no

será una parte fuerte de nuestro presupuesto. Importante puede ser, pero no dominante. No queremos convertirnos en una consultora; pero es una buena manera de financiar a nuestros equipos.

*¿Alguna vez habéis hecho alguna consultoría que no fuera de vuestra especialidad?*

No que yo recuerde. Al revés, como todo está cada vez más mezclado hemos hecho proyectos con beneficiarios pero bajo un esquema de consultoría, no de subvención. Por ejemplo, hicimos un proyecto con el PNUD en Angola que era una mezcla de ambos.

*¿Habéis pensado en cambiar de país como estrategia y operar en otros?*

Los recortes han llevado a CODESPA a dejar de trabajar temporalmente en Vietnam, El Salvador y Honduras. En los últimos años fuimos a sitios nuevos como El Congo y Angola, y durante la ejecución del próximo plan nos gustaría ir a otros países africanos.

*¿Tiene más sentido la cooperación ahora en África que en Latinoamérica?*

Las necesidades en África son más fuertes. Tiene todo el sentido. No obstante, trabajar en PRM sigue siendo una prioridad. Aún hay grandes bolsas de pobreza y falta de equidad. Pero como ya he dicho, siempre y cuando aportes mucho valor.

*¿Habéis pensado alguna vez en fusionaros?*

No de una forma seria. Podría ser, pero debería darse encaje muy claro en misión, valores, etc.

*¿Habéis perdido cohesión por el hecho de haberos diversificado?*

Bueno, el sector ha perdido fuerza. La crisis económica en España tiene mucho que ver. A veces no es fácil hablar de necesidades en otros países cuando ves tantas personas sufriendo aquí mismo.

*¿El recorte a la cooperación española fue más allá de la lógica de los recortes?*

En mi opinión ha sido más fuerte de lo razonable. Se ha perdido parte de lo aprendido y, desde el punto de vista de la influencia de España en el exterior, hemos perdido peso e influencia. Se ve a primera vista cuando viajas por el mundo.

*¿Cómo debería ser el V Plan Director (2017-2020)?*

No tengo una opinión muy definida. En todo caso, en 2016 correspondía hacer Convenios con ONG, pero no se han convocado y no ha habido. La política de cooperación española está en momentos difíciles y temo que va a seguir en esa situación durante algún tiempo

**Documento n.4:** Entrevista a **Eduardo Uribe**, Delegado de Madrid de **Anesvad**<sup>130</sup>. Madrid.

*¿Cómo os afectó el recorte de fondos tras la crisis?*

Anesvad es una de la pocas ONGD de España con este volumen de socios, y con 14 millones de presupuesto en la que no somos una “sucursal” de una organización francesa, inglesa, etc. Si quitas las de apadrinamiento y las religiosas, el resto de las grandes son sucursales. Eso condiciona porque cuando esas sucursales llegaron aquí, lo hicieron con un sistema de captación de fondos heredado de su origen. Partíamos de una base de petición y captación de fondos públicos.

A raíz del 0,7% fue un boom y muchas de las organizaciones españolas se volcaron en eso. Los altos ingresos públicos de muchas organizaciones también los teníamos nosotros, pero porcentualmente en 2004-2007 eran porcentajes pequeños del 15% más o menos. Recibíamos de la AECID y de las CC.AA.

En 2007 hay una crisis en Anesvad, detienen al expresidente, y sigue en la cárcel actualmente. Hubo una intervención del Estado, lo que hizo que se paralizase la financiación pública y ha habido un renacimiento de la organización. En procesos, comunicar, etc.

Antes de la crisis llegamos a tener unos 140.000, perdimos casi la mitad el primer año, y fuimos perdiendo poco hasta el año pasado que hemos vuelto a crecer en socios.

Nuestro caso de corrupción hizo que muchas organizaciones se vieran dañadas, junto al caso de corrupción de Intervida.

A partir de 2013 empezamos de nuevo a optar a financiación pública y de ahí viene el 3%.

Somos una ONGD española peculiar porque tenemos un 97% de financiación privada.

*¿Qué vías de diversificación habéis seguido?*

Nosotros pensamos que la cooperación ha cambiado, que el mundo ha cambiado y que nuestro papel, el de las organizaciones, ha cambiado. Nos hemos movido mucho y estamos innovando mucho. Y la mayoría de las ONGD están todavía con una visión enganchada a lo que era antes. Llevamos 40 años y creemos que podríamos tener un impacto más significativo haciendo las cosas de otra manera, empezando a trabajar con más agentes, un trabajo más en red, no tanto de proyecto con carga burocrática, etc. Ahora, con el cambio del mundo, hay sitios donde somos más necesarios. Esta reflexión nos ha llevado que el 1 de enero de 2018 sólo vamos a estar en África Subsahariana, vamos a cerrar todos los países y proyectos y nos vamos a centrar allí, y sólo vamos a trabajar enfermedades tropicales. Y eso lo hacemos para generar más impacto con el mismo presupuesto, especializarnos más y concentrarnos en un lugar donde tenemos más experiencia y se da más. Y además es donde más necesidades hay y menos agentes y menos actores especializados, volver a los inicios de cómo empezó la ONGD y preguntamos a los socios que querían.

Además de cambiar de temática y de zona, ya no vamos a ser gestores de proyectos y vamos a ser facilitadores de procesos. Hasta ahora teníamos una contraparte en el país de destino y ahora realizaremos proyectos

---

<sup>130</sup> Anesvad se fundó en 1968. Actúa en 18 países. Socios: 47.023. Esquema de financiación: 97% privado y 3% público. Ingresos anuales: 11 millones de euros.

piloto con las autoridades locales, nacionales, a la OMS y después cuando funcione iremos a otro proyecto piloto. Queremos generar más impacto y poder medirlo.

Además, nos gustaría más diversificación de fondos privados que vinieran de fundaciones internacionales, agencias de desarrollo extranjeras, etc. Ya trabajamos con Holanda y Japón y querríamos captar más.

*¿Sigue teniendo sentido para las ONGD intervenir en Sudamérica?*

Hay países en Sudamérica que en cifras macro están mejor y pueden atender mejor a sus necesidades internas, pero bolsas de desigualdad cada vez hay más dentro de los países, incluido España, pero nuestra capacidad de intervención en esos países son muy reducidas porque las temáticas cambian. Nuestros proyectos allí son de salud comunitaria, etc., no de enfermedades, y hay muchas organizaciones locales igual de preparados que nosotros y con más experiencia, y nosotros estamos ocupando un espacio en el que teníamos impacto con nuestras acciones pero que pueden otros. Tienen más capacidades que en África. Queríamos estar donde están los más vulnerables.

*¿Qué estrategia de comunicación tenéis con vuestra base social?*

Hemos sido siempre muy activos/agresivos y hubo un tiempo en que fue un problema. Hicimos telemarketing y *face to face* cuando nadie lo hacía, y los anuncios se saltaban el código ético. Nos salimos incluso de la Coordinadora por eso. Pero ahora Anesvad es diferente. Contemplamos todos los códigos éticos.

Tenemos una herencia muy vinculada a la captación de fondos privados y desde el año pasado hemos relanzado la captación de fondos privados a través de *face to face*, online, redes sociales, intentando captar grandes empresas, etc. Y da resultados pero ninguna es fácil. Para una organización que parte de cero, que no tiene socios, le va a costar mucho. Y hay que invertir. Para fidelizar la base y nueva captación necesitamos invertir en personal y herramientas y estar a la última.

En el futuro además los socios no serán estables, cambiarán cada 5 años, serán más jóvenes, habrá que cambiar la comunicación.

*¿Conseguís financiación internacional?*

Financiación directa con empresas es muy difícil. Después de la crisis es más trabajo de alianzas, que te conozcan, etc. De hacer proyectos juntos.

Estamos buscando financiación para un consorcio de tres ONGD con el objetivo de salud y queremos incluir a gobiernos y empresas.

De las Agencias es complicado conseguir dinero. Necesitas que te conozcan, tener experiencia previa, y está muy especializado. Tiene que ser un proyecto atractivo, potente.

Estamos trabajando con grandes fundaciones como Bill Melinda Gates.

*¿Cómo crees que ha evolucionado el sector?*

Hay muchas organizaciones que todavía no se han enterado que esto ha cambiado. Muchas siguen esperando los fondos públicos y no están abriendo la privada, y más con las elecciones. No están haciendo un esfuerzo de especializarse, sino de lo contrario, pegarle a todo. No se están copiando las buenas prácticas de organizaciones que con su criterio han reestructurado como Prosalus, que trabaja mucho con consultoría.

Han desaparecido muchas porque dependían de financiación pública y porque estos conceptos no los tenían claros y fueron creciendo en torno a fondos públicos y al dinero que hubiera para cada temática en cada momento. Y cuando no hay no tengo claro a que aferrarme, qué actividad desarrollar.

*¿Las ONGD que tienen entre 100-1000 socios, están legitimadas para actuar como ONGD?*

Es un arma de doble filo. La base social es un apoyo pero no es lo único. Puedes tener también apoyo de asociaciones, y habría que ver una por una. Para mí es más lo que les transmites de manera transparente y clara al *stakeholder* y lo admiten y lo aprueban y lo apoyan. Médicos sin Fronteras tiene 500.000 donantes y a la vez está legitimada por sus acciones que no son criticadas y además son apoyadas. Es muy complejo.

*¿Si tu financiación pública es del 90%, eres independiente realmente del gobierno?*

Hay esa vinculación. No vamos a hacer esto porque nos financia este o aquel. Eso se da. Pero el principal problema es que pierdes no la independencia en la crítica, sino en la decisión sobre las líneas que vas a seguir. Se modifican para entrar en ese campo, y ha influido en la pérdida de independencia. Pegarle a todo dependiendo de lo que se financia. Y también se nota cuando gobierna uno u otro, dan a unos o a otros dependiendo de la carga ideológica de la organización. Y es un problema porque cuando no hay financiación, te encuentras con que tus líneas y proyectos es todo y es nada. Y han caído por eso.

Hago o no dependiendo de donde haya financiación es muy peligroso, venga la financiación de donde venga. Y eso ha pasado mucho en España y mucho con la cooperación descentralizada. Es al revés, ver lo que hago y cómo puedo financiar eso.

*¿Cómo va a evolucionar la cooperación española?*

Creo que volver a lo mismo no se va a volver nunca. Y es necesario un replanteamiento de cómo quiere ser la cooperación española, acción exterior, ayuda humanitaria, etc. Y eso dependerá de quién gobierne.

Las puramente españolas medianas-pequeñas, ya saliendo de la crisis, aquellas que son estables, yo plantearía ir a mercados europeos a financiarse. Porque si tenemos vocación de ser organizaciones españolas tampoco estamos haciendo nada con ellos. Pero creo que lo que harán será ir a pedir al sector público. Eso es el papel que tendrán.

La CONGDE requiere también revisión y renovación de su papel. Durante la crisis no tuvo peso. Y es interlocutor gobierne quien gobierne. Si no sabe dónde va, es reproducción de las organizaciones que la forman.

Si no hay cambio de gobierno nos quedaremos como estamos más o menos; subirá un poco porque está en mínimos. Si hay cambio de gobierno subirá un poco, pero tampoco mucho. Creo que se replanteará la cooperación. Menos organizaciones, potenciar proyectos importantes, multilateral, y la acción exterior. América latina, gobernabilidad en norte de África, etc.

### *Consideraciones finales*

Las instituciones públicas tienen que comprometerse con la cooperación a través de financiación porque la gente lo está demandando, pero la financiación privada es imprescindible y las empresas también. No podemos ir contra esa corriente. Y las ONGD se tienen que dar cuenta. Nuestros competidores van a ser las empresas. En el Máster de ESADE decíamos: si mañana monto una empresa socialmente responsable, las ONGD están vendidas. Adáptate porque si no desaparecerás. O buscamos nuestro nuevo espacio o nos comen.

Los fondos privados son un goteo y tienes que ir poco a poco, en los públicos puedes pasar de nada a 1 millón o a 3 millones, y eso te trastoca. La gente tiene que estar preparada para que lo den, no para gestionar, sino en el impacto que tendrá en tus fondos privados.

Con todo lo que ha pasado, no sé hasta qué punto nos hemos mirado hacia dentro y nos hemos preguntado, ¿tenemos algo de culpa? Hemos trabajado muy técnicamente en España, para que todo este perfecto, pero para que eso exista la sociedad lo tiene que demandar.

**Documento n.5:** Entrevista a **Macarena Cotelo**, Directora de proyectos de **Fundación Promoción Social de la Cultura**<sup>131</sup>. Madrid.

### *¿Cómo os afectó la crisis?*

La ventaja que tenía la Fundación en ese momento era el equilibrio entre financiación pública y privada. Nos impactó mucho igualmente porque los volúmenes de financiación pública que manejábamos habían llegado a ser de 5 millones de euros en 2011 y en 2015 estuvieron en su nivel más bajo, en torno a 1 millón y medio. Una de las consecuencias fue la reducción del equipo humano, por la disminución del número de proyectos y, por consiguiente, financiación. Un problema han sido también las revisiones exhaustivas por parte de la Intervención General del Estado una vez cerrados los proyectos. Revisiones que se han vuelto a abrir y hemos estado dos años bloqueados con esta tarea. No porque estuvieran mal justificadas, sino porque te empiezan a pedir documentos que en su momento no te pidieron.

### *¿En qué temáticas trabajabais más con la AECID?*

Educación, desarrollo rural, convenios de discapacitados, medio ambiente.

De países sería sobre todo Latinoamérica y Oriente Medio, sobre todo esta última. El motivo es que el 95% de las ONGD españolas están en América Latina. Luego con la evolución política que ha habido otras han sido capaces de orientarse también a África. Pero el grueso está allí y vimos que preferíamos estar allí. También actuamos en algún país de África.

---

<sup>131</sup> FPSC es una ONGD de carácter religioso. Actúa en 16 países. Socios: 2.000. Esquema de financiación: 44% privado y 56% público. Ingresos anuales: 25 millones de euros.

Hemos intentado entrar en Filipinas pero las OTC no te prestan demasiada atención si no tienes allí expatriados. Es una pena que todo el trabajo hecho allí se esfumara cuando se cerraron las OTC, y además podrían hacer una labor más de apoyar a las ONGD ante otros donantes, sobre todo aquellos donde España tiene una presencia fuera, que es la gran asignatura pendiente de las ONGD españolas. No se han preocupado de defender los intereses de este colectivo en España, que habría sido dinero para España. Los demás europarlamentarios defienden que, si mi país aporta al fondo de EuropAid, parte vaya a las ONGD.

*¿Qué líneas de diversificación habéis seguido?*

Hemos intentado ganar terreno en los países de asociación. Por otro lado, el contexto de oriente medio nos ha empujado, porque no nos lo habíamos propuesto, a desarrollar la línea de ayuda humanitaria en la crisis siria. Eso nos ha dado un juego que no nos lo podíamos imaginar. Tanto es así que hace dos años lo separamos de cooperación. A raíz de la guerra de Siria, nuestros proyectos allí ya no se podían hacer, y planteamos transformar el presupuesto país a ayuda humanitaria en Líbano y Jordania. Y eso después nos permitió entrar a trabajar en OCHA<sup>132</sup>. Ahora mismo trabajamos en el campo de refugiados de Zatri y en comunidades de acogida en Jordania, y en un refugio cristiano en Bagdad.

*¿De dónde proviene la mayoría de vuestros ingresos privados?*

Proviene de los socios. Tenemos unos 2.000. Y provienen de campañas específicas que tenemos para recoger fondos para Siria e Irak. Y ahí conseguimos mucha financiación.

Con empresas estamos tratando de empezar con ellas, por ahora no hay grandes frutos, pero creo que podemos hacer colaboraciones. No estamos buscando que nos den dinero, sino acercarnos de manera menos invasiva, porque a las que no tienen una RSC clara eso no les gusta. Mi experiencia es que las empresas tienen cada una su rollo, su forma de entender el RSC. Es muy variado. Para nosotros es difícil aún. Ampliar la base social es difícil. Nuestros socios son estables pero de cara a crecer es muy complicado.

*¿De cara al sector, sois un tejido unido?*

El sector nunca ha sido muy cohesionado. Es muy competitivo. Competimos por donantes, que es un mercado muy pequeño. Los clientes son sota, caballo. Todo lo que ha ido pasando ha favorecido que estemos más cohesionados pero seguimos siendo un sector poco unido. Competimos continuamente entre nosotros. Además es un sector donde cada una tiene un código interno de misión, valores que entre ONGD son incompatibles. Se tiende a agrupaciones, networking, pero eso es imposible cuando tienes unos valores y la otra tiene otros. ¿Hasta qué punto puede tener fuerza la coordinadora cuando todos dependemos de subvenciones públicas, incluida ella? Eso te hace relativizar la influencia que pueda tener la coordinadora.

*¿Cuáles son las lecciones aprendidas del sector?*

Una de las grandes lecciones es que hay desarrollar muchísimo la financiación privada. Nos hemos circunscrito mucho a lo que había en España y no hemos trabajado lo suficiente la financiación internacional. Por parte de la Administración tiene que haber una coherencia en la política de cooperación. De la AOD lo que

---

<sup>132</sup> Oficina de NN.UU. para la coordinación de asuntos humanitarios.



gestionamos las ONGD es una miseria. Donde se ha despilfarrado es en lo que se invierte en dotar fondos a Naciones Unidas.

*¿Cuál crees que va a ser del sector de la cooperación en los próximos 4 años y el papel de las ONGD en él?*

Yo no creo que vayan a cambiar mucho las cosas. En todo caso que haya un poco más de presupuesto para la cooperación independientemente, entre del gobierno que entre. No creo que el nuevo Plan Director cambie mucho. Que se mantendrán los países de asociación, quizá alguno más. Pero no creo que cambien mucho las cosas. Tiene que haber una revisada a la luz de los ODS, una serie de cuestiones técnicas, pero en términos de área geográfica, etc., no cambiará. No tengo grandes ilusiones. De las ONGD, hay muchas que ya han muerto, y los que hemos aprendido nos servirá para seguir desarrollando nuevas líneas y tratando de encontrar nuevas vías de financiación. El esfuerzo que hemos empezado a hacer todas, vamos a seguir haciéndolo. Es la única forma. Por mucho que mejoren las cosas nunca será la locura de Zapatero. Seguiremos avanzado con éxito.

*¿Hay algún riesgo para su identidad?*

El problema es depender de un donante. La diversificación lo que te permite es hacer las cosas que quieres porque te diriges a cada donante con lo que quieres hacer en la línea de lo que haces. Si voy al donante con un proyecto que no forma parte de mis prioridades pero sí de las suyas, entonces sí hay pérdida de identidad. Una ONGD de cierta dimensión ya sabe lo que quiere hacer. Nuestro desafío es encontrar los recursos para hacerlo.

Eso le puede pasar a las pequeñas y a las generalistas, que se ven obligadas a adaptarse a lo que haya.

**Documento n.6.** Entrevista telefónica a **María del Mar Mauricio**. Área Captación de Fondos en **Médicos del Mundo**<sup>133</sup>. Madrid.

*¿Cómo afectó la crisis a Médicos del Mundo?*

Los recortes nos afectaron mucho. Los Convenios se redujeron una barbaridad y han estado parados hasta ahora y siguen parados, y eso a nosotros, que teníamos un esquema de financiación del 70%, nos afectó mucho.

*¿Qué estrategia habéis seguido desde entonces?*

La principal, diversificar las fuentes de financiación. Incrementar la captación privada, por un lado, y, por otro, diversificar fuentes de financiación pública, sobre todo del Fondo Social Europeo. Además, como somos una ONG internacional, estamos haciendo mucho al intentar compartir convenios con otros Médicos del Mundo de otros países como Inglaterra o Francia.

*¿Por el lado privado qué actividades hacéis?*

Fidelizar donantes por un lado y por el otro intentar captar nuevos socios por todas las maneras posibles. También buscamos donaciones directas de empresas, de grandes donantes, y también hacer convenios con empresas.

---

<sup>133</sup> Médicos del Mundo, de origen francés, se constituyó en España en 1990. Actúa en 20 países. Socios: 41.000. Esquema de financiación: 41% privado y 59% público. Ingresos anuales: 19 millones de euros.

*¿Cómo crees que va a evolucionar el sector de la cooperación?*

Dependerá mucho del gobierno que tengamos. Además, como seguramente será un gobierno compartido, no creo que vaya a ver grandes cambios. Es una situación muy incierta, con lo que nosotros seguimos con la captación privada, con los fondos europeos y con las fuentes internacionales. No contamos con que haya un incremento drástico de los fondos a ONGD. Volver a lo anterior va a ser muy difícil. Costaría mucho volver a lo anterior.

*¿Cómo crees que va a evolucionar el sector?*

Reforzando mucho la captación privada. Qué papel tengan dependerá también del gobierno que haya. Nosotros tenemos 50.000 socios, tenemos transparencia, apoyo y base social y creo que eso es importante. E intentaremos continuar con la diversificación como estrategia.

**Documento n.7:** Cuestionario enviado a **Inmaculada Florido García**. Alianzas Corporativas en **Fundación Acción contra el Hambre**.

*¿Cómo ves el futuro de las pequeñas y medianas ONGD teniendo en cuenta el entorno nacional? (menos ayudas) y el entorno internacional (necesidades de los países de renta media y el auge de la empresa, entre otros)?*

Creo que la crisis a su paso nos ha dejado muchos aprendizajes, y uno palpable fue que aquellas entidades sin ánimo de lucro, que no tenían diversificados a sus donantes, han visto mermados sus proyectos, han reducido plantillas, se han visto enfrentados a ERES y, en el peor de sus casos, han cerrado sus puertas. Quizás por algún momento fue muy fácil esperar cíclicamente a la convocatoria X de la Administración Pública y ejecutar proyectos.

Ahora todos las/os trabajadoras/es del tercer sector hemos tenido que aprender a captar dinero de otra manera, y digo captar porque no es esperar a que entre la subvención, sino a exprimir nuestra cabeza para hacer campañas más creativas que lleguen al corazón del donante particular o de la empresa privada.

*¿Cree que hay un peligro de pérdida de identidad de las ONGD medianas si diversifican en exceso sus líneas?  
¿Qué ventajas hay?*

Es inevitable, o al menos así me parece a mí, que estando en terreno (ya sea un país en desarrollo o España), al identificar una problemática y tener capacidad para resolverla no se intente hacer, es normal que las organizaciones amplíen su mandato. Sin embargo, es fundamental que en esta amplitud exista una coherencia propia del transcurso de tiempo y del conocimiento de las problemáticas locales.

*¿Hacia dónde va el sector de la cooperación española?*

Es una pregunta extremadamente amplia, ya que cooperación española es tanto la centralizada como la descentralizada. La que viene por parte del sector público como privado. Presumo que, tras unos años de descenso sistemático, pongamos como comienzo 2009 como año crítico para el recorte de las subvenciones, presumo que en los años venideros con la superación de la crisis los fondos volverán a incrementarse.

Si te hablo de los fondos que vienen de la empresa privada, te diría que se están “profesionalizando en cooperación e inclusión social”. Cada vez las convocatorias exigen más información, no dan dinero a cambio de nada... se quiere saber dónde va el dinero y están usando cada vez más herramientas propias de convocatorias de públicas: marco lógico, gestión por resultados, etc.

**Documento n.8:** Entrevista a **Alfonso Rodríguez**, Gestor del Fondo SEPICI/AECID<sup>134</sup>. Anteriormente trabajador de las ONGD AMREF y Co-fundador del CECOD.

*Situación, a su juicio, de las ONGD antes y después de la reducción de fondos públicos.*

Las ONGD, durante los años que hubo bonanza económica, concentraron sus esfuerzos en donde tenían vías de financiación aseguradas, que era la financiación pública, tanto del MAEC vía AECID, como de las CC.AA. y de los Ayuntamientos. En los años anteriores a la crisis había muchos fondos a esos tres niveles. La consecuencia es que las organizaciones perdieron la frescura del principio de estar mucho más en contacto con la gente, en la calle, estar haciendo cosas de sensibilización, promoviendo el voluntariado y buscando ser muy frescos y sentir lo que sentía la gente y se profesionalizaron demasiado. Se metieron en dinámicas principalmente de financiación pública, que está muy controlada: convocatoria pública, transparencia, concurrencia, etc. No era fácil, pero sí había muchos fondos a los que acudir. Se profesionalizaron los departamentos de proyectos, y de alguna manera se cerró las puertas a otro tipo de voluntariado. Se buscaban personas que supieran Máster en Relaciones Internacionales, cursos *ad hoc* de cooperación al desarrollo, de marco lógico, de diseño de proyectos, etc. La mentalidad era: nuestro gran cliente es la Administración Pública y éstos nos piden formulación de proyectos, justificación de proyectos, y tanto para formular como para justificar, gran parte del equipo estaba volcado para eso. Se olvidó entonces a la base social.

Entonces se pierde el contacto con la gente, el preocuparte de estar en los medios de comunicación; tu querías cumplir con unos requerimientos que cada vez se complicaban más por parte de las Administraciones.

*¿Cómo va a evolucionar el sector?*

Como ONGD puras y duras, muchas no van a ser sostenibles, sobre todo si tienen una dependencia pública tan grande y tienen que trabajar cada vez más cuál es su producto o servicio y por ese producto tienen que cobrar. Eso es fundamental y es complicado.

*¿Por qué?*

- Muchas ONGD se han convertido en ejecutoras de proyectos, que al ser de cooperación Norte-Sur lo ejecutaba una ONGD local que era la que tenía el contacto con los beneficiarios y el *know-how* de qué ofrecerles.
- Productos y servicios que ofrecer: comercio justo con experiencias buenas y malas. Servicios: cursos y másters, publicaciones, asistencia técnica (consultoría).

Vender servicios puedes venderlos si tienes un expertise muy claro y tienes una cercanía con los beneficiarios. Algunas entidades ese paso les está costando mucho, porque sabían hacer muy buenas propuestas de

---

<sup>134</sup> “El Fondo SECICI/AECID es el instrumento desde el que la Cooperación Española presta apoyo a la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) para que pueda cumplir los mandatos recibidos en las Cumbres de Jefes de Estado y de Gobierno y para el desarrollo de actividades de cooperación”. Obtenido de: [http://www.aecid.es/ES/Paginas/Sala%20de%20Prensa/Noticias/2014/2014\\_07/07-25-comix-secipi-aecid.aspx](http://www.aecid.es/ES/Paginas/Sala%20de%20Prensa/Noticias/2014/2014_07/07-25-comix-secipi-aecid.aspx)

proyectos de cooperación trabajadas con las ONG locales, buscar financiación, ejecutarlas y supervisarlas pero quien ejecutaba era la ONG local. Ahora se han metido en concursos abiertos como si fueran empresas, “concurso público de atención a favorecer el empleo en la zona x”. Lo que se ve ahora es que los actores están cada vez más mezclados y cada vez es más difícil saber si uno es puramente empresa o puramente ONG, y entre medias de ellos están las fundaciones de las empresas que tienen el formato de ONG de no lucrativo, pero tienen una alineación muy fuerte con la empresa. Algunas como ACS lo tienen diferenciado, pero muchas no como Iberdrola, Telefónica o Endesa, y convierten fundaciones en estrategias de marketing y comunicación de lo que está haciendo la empresa. Hacen una buena labor social, pero es lo que podría hacer la empresa.

Hay una confusión de actores y una serie de figuras que muchas veces no se sabe muy bien qué son. Hay riesgo de pérdida de entidad tremenda.

Cada vez más se va mezclando lo que es cooperación al desarrollo con los temas de acción social. Las ONGD puras como tal, cada vez van a ser menos. Cada vez va a ser más difícil encontrarlas porque lo local y lo internacional se está mezclando cada vez más porque se han visto empujadas a ello por la falta de fondos públicos para lo que antes ellos tenían un nicho especial y también por lo privado.

Lo privado es un pastel muy grande porque empresas hay muchas pero grandes pocas. Las grandes grandes son pocas. Lo que hay es mucha pyme de menos de 50 trabajadores, y que hagan RSC pública muy pocas.

Al final, los bancos, las eléctricas, etc. han tenido que crear sus propias convocatorias porque han visto que hay mucha ONG pidiendo ayudas y hacen convocatorias anuales como Mutua Madrileña. Hay muchas empresas y no todas tienen convocatoria abierta y no es fácil llegar a las que no son conocidas.

Las pequeñas no tienen mecanismos de RSC y les complica.

Todo ese pastel se pierde porque no se está ayudando a la pyme española, que es mucha, a crear una política de RSC, que sería muy importante.

Con las grandes, muchas veces venden más el envoltorio que el caramelo, porque para el volumen que manejan de facturación, las acciones cuantificadas en dinero no tienen peso.

Eso está produciendo un proceso del que también se han dado cuenta las ONGD. Voy a la fundación o a la empresa, y dentro de la empresa, a quién voy. Muchas empresas lo están derivando a los trabajadores. Cada vez más se tiene en cuenta lo que opinan los trabajadores y se suben bolsas de proyectos.

La crisis ayuda a ciertas cosas:

- Multiplicidad de ONGD que hay que están haciendo muchos lo mismo, lo que no tiene sentido. Se ha aprendido a trabajar en común.
- Hay que diversificar las fuentes de financiación. Había una dependencia muy fuerte de la financiación pública, que ha sido un auténtico error.

- Se ha profesionalizado mucho el sector pero se ha olvidado un poco el alma de las organizaciones, que era la base social. Es un tema que hay que trabajar cada día más. Intentar hacerlo de cero ante la presión económica es una mala idea. Se están haciendo esfuerzos de escuchar a los voluntarios porque también se habían olvidado y no se les había involucrado para tener un mensaje para la sociedad.
- Cercanía con el beneficiario. Crear delegaciones para estar en contacto con el beneficiario porque antes la relación no existía. Antes había entidades que eran intermediarias financieras, cojo el dinero, mando el dinero a una ONG local y me llevo unos gastos administrativos del 8% o del 10%. Pero eso al final no funciona y es una fuente de problemas grandísimo. Siempre han sido celosas de contactos con beneficiarios.

### *¿Qué opina de la diversificación de las actividades de las ONGD?*

Las dinámicas de pagar y compromiso se tienen que extender también a las personas de menos recursos. Cuando eran subvenciones puras y duras lo hacías gratis, pero ahora ya tiene que haber una capacidad de generar ingresos, pagar a un coste muy bajo los servicios, porque si no, ni es sostenible, ni hay obligación, ni tú como ONG puedes tener a gente que arregle las tuberías, etc.

En este mix a nivel internacional y multilateral se está persiguiendo la alianza de entidades en los temas de cooperación al desarrollo. Que trabajen las ONGD con las Universidades y las empresas, y ese es un mix muy interesante con filosofías distintas, las empresas con visiones de eficiencia mayores que los demás. Las Universidades con visión más académica que ayude a estudiar mejor los proyectos, y las ONGD tienen la capacidad de llegar a los frentes y comunidades y plantear las cosas de una manera que encaje y se pueda llevar a cabo.

Las empresas lo pueden hacer por muchos motivos: ánimo de lucro, acción social, reputación local, metiéndose en estos proyectos consiguen conocer nuevos mercados, acceden a ministerio y autoridades locales interesantes, etc.

Eso lo ves en las bonificaciones en precio que hacen y si están dispuestos a dar el *know-how* que tienen y cubrir solamente costes. Soy muy partidario de que la empresa entre en cooperación.

Las ONGD deben seguir siendo muy reivindicativas y ser valientes y ayudar a discernir el objetivo social y que éste permanezca.

Las organizaciones que tenían una línea de financiación anual con el municipio, comunidad o central, importante para ellos y no querían complicar al partido político de turno con acciones sociales reivindicativas. Algunas ni siquiera han querido estar en la Junta Directiva de las coordinadoras para estar un poco fuera y no vivir las tensiones internas.

Eso se ha producido también porque al final, el no tener una base social que presione, que te pregunte, te hace profesionalizarte. Yo estoy justificando proyectos y acciones y pierdes alma de estar en la calle, de preocuparte por los demás.

### *¿Qué importancia tiene la Cooperación Sur-Sur?*

SEGIB apoya institucionalmente y económicamente a promocionar la Cooperación Sur-Sur, promocionando e incentivando que los países lleguen a acuerdos para promocionar acuerdos conjuntos. La cooperación de Iberoamérica es una cooperación mucho más institucional. Se trabaja mucho en fortalecer los Ministerios de Justicia, utilizar los centros de formación para formar a funcionarios públicos iberoamericanos, ceder espacios para que el Gobierno de Brasil vaya a dar Cooperación Sur-Sur al otro gobierno, etc. Necesidades a nivel institucional, de funcionarios públicos, etc., no tiene nada que ver con la cooperación que se hacía antes.

Si generalizáramos muchísimo, las ONGD tienen más sentido en África que aquí.

### *¿Cómo van a evolucionar las ONGD de aquí a un futuro próximo?*

Algunas claramente van a desaparecer porque no tienen suficiente masa ni capacidad de economías de escala para llegar a hacer proyectos de cierto tamaño e impacto.

Otras van a continuar procesos de fusión, sobre todo si se crean complementos interesantes, como ONG y personas con expertise universitario, como por ejemplo agua y saneamiento, microempresa, energías alternativas, etc. Se pueden producir fusiones o UTEs que se repitan en el tiempo y que den una proyección de trabajo a 10 años de desarrollar cosas en conjunto.

Mejorará el tema de la financiación pública, ha caído tanto que ni siquiera cumplimos con unos mínimos. Ahora estamos en el 0,14%, con lo que hay capacidad de crecer, igual no de llegar al 0,7% pero hay capacidad de crecer. Hay países como Noruega o Dinamarca que se están llevando la cooperación al Ministerio de Comercio y a otros temas, vía gobierno y vía multilateral, que es un cambio interesante.

### *¿Cómo va a evolucionar la Cooperación española?*

Si vuelve a crecer el presupuesto en Cooperación, la situación anterior cada día se va a dar menos. Convenios de ese nivel no va a volver a haber, ni financiación tan grande a las ONGDs. Lo que sí que habrá serán listas cortas donde la propia administración seleccione a cuatro o cinco ONGD con las que sentarse a trabajar en temas de ayudas de emergencia, etc. Pero grandes convocatorias de convenios o proyectos no se va a dar.

Por ejemplo, acaba de salir una convocatoria llamada “Convocatoria de subvenciones para la realización de proyectos de innovación para el desarrollo”<sup>135</sup> por un importe de 3 millones de euros. La finalidad general de las subvenciones es contribuir a las líneas de acción del IV Plan Director financiando proyectos innovadores que impulsen soluciones ya testadas en los Países de Asociación de la Cooperación Española. Requisito indispensable es que se presenten agrupaciones integradas por al menos dos personas jurídicas, que sean del sector privado, del sector social y del ámbito académico.

En el futuro va a haber menos ventanas de financiación, muchos más trabajados y la Administración tiene que dar todavía un salto cualitativo que es no jugar simplemente a saco convocatoria, este es mi formulario, lo rellenas, lo entregas, y te diré si te apruebo o no. La Administración tiene que hacer tribunales. Si tú eres una

---

<sup>135</sup> Resolución de 13 de mayo de 2016. Convocatoria de subvenciones para la realización de proyectos de innovación para el desarrollo. Bases en <https://www.aecid.gob.es/es-es/gestionprocedimientos/Documentos%20de%20Actos%20Administrativos/Resolución%2013%20de%20mayo%202016%20convocatoria%20de%20innovación.pdf>

entidad o una UTE y quieres un proyecto, tienes que venir con tu equipo de gente, vamos a ver si tu proyecto tiene coherencia y entereza, para que yo te dé el dinero. Hay que entrar en dinámicas en donde uno pueda ir ante un tribunal y defender su proyecto. Si no son capaces de convertirse en eso, desaparecerán.

**Documento n.9:** Cuestionario enviado a **Técnico** en activo de la AECID. Madrid.

*¿Crees que si aumenta el presupuesto en AOD en la próxima legislatura la financiación a las ONGD por parte de la Administración aumentará o se quedará como está, invirtiendo más en bilateral y multilateral? ¿Se volverá a las cifras del pasado?*

No sé si aumentará la AOD en la próxima legislatura, esto dependerá del gobierno que se forme. Respecto al fondo de tu pregunta, sí que es previsible que si aumenta la AOD, aumente la AOD para ONGD en general, y específicamente para ONGD españolas. Esto obedece a que las ONGD son un potente *lobby* en esta política, además por derecho propio, porque son quienes más la han defendido, y quienes antes y ahora, cuando la estructura institucional es débil, permiten tener llegada en el terreno en los países en desarrollo.

*¿Ves comprometido el futuro de las pequeñas y medianas ONGD españolas teniendo en cuenta el entorno nacional y el entorno internacional cambiante?*

Sí veo difícil el futuro de pequeñas y medianas ONGD, sobretodo las muy dependientes de AOD española, que son bastantes. Es un sector plural y fragmentado, hay ONGD pequeñas y medianas con escasa basa social (pocos socios y voluntarios), y muchas entidades no han gestionado bien las “vacas gordas”, y con la llegada de las “vacas flacas” han acabado con ERE sucesivos y en concurso de acreedores. Esto obedece a su tamaño, y a su estrategia basada en la dependencia de AOD española. Respecto a América Latina, estos países siguen teniendo una enorme capacidad de absorción y necesidad de AOD, como ejemplo Ecuador en el terremoto, o cualquier tema de violencia de género en Centroamérica. Un elemento adicional que hace difícil ese hueco para ellas es que la Unión Europea busca financiar directamente a ONGD y otros actores locales de los países socios, sin utilizar a las ONGD europeas como intermediarias, es legítimo, sobre todo cuando aportan poco valor añadido.

*¿Crees que hay un peligro de pérdida de identidad de las ONGD medianas si diversifican en exceso sus líneas?*

Algunas ONGD perdieron identidad con una excesiva profesionalización que las apartó del tercer sector social en España, con una falta de claridad geoestratégica de en qué países concentrarse.

**Documento n.10:** Entrevista a **Guadalupe Rubio Pinillos**. Oficina Presupuestaria del MAEC. Hasta el año pasado fue Jefa del Departamento de ONGD en la AECID durante 10 años. Madrid.

*¿Cuál sería la tipología de la ONGD calificada con la que trabaja la AECID?*

La AECID trabaja con todas las ONGD que lo soliciten y cumplan unos requisitos previos. Desde el punto de vista financiero, la mayoría son muy dependientes de la financiación pública, en porcentajes muy altos, incluso con cifras de más del 90%, y tienen muy pocos socios.

Las que tienen más financiación privada, las que suelen estar mejor económicamente, salvo Médicos Sin Fronteras, suelen basarse en el apadrinamiento.



Entre las ONGD pequeñas, realmente especializadas tampoco hay tantas. La mayoría tiende a ser generalista y están muy condicionadas por lo que demanden sus socios locales.

*¿La AECID cómo decide las líneas de acción?*

Hay un Plan Director que señala 23 países prioritarios. Para cada uno de estos países se aprueba un marco de asociación país, con unas prioridades que no solo son sectoriales o geográficas, sino que también orientan sobre con qué actores se ha de trabajar en cada sector. Las convocatorias de ONGD se atienen a lo que establecen esos documentos.

Concretamente, en las convocatorias de proyectos, cada año se elaboran unas prioridades específicas para cada país, respetando el Plan Director y su Marco de Asociación.

En las convocatorias de convenios con ONGD, la coherencia con el Plan Director y con los Marcos de Asociación se aseguran con el diálogo previo en terreno con las OTC, que valoran si es posible trabajar conjuntamente y dónde, con cada ONGD.

*¿Cuando se saca un PD intervienen más actores?*

Intervienen varios actores: Ministerios, CC.AA., Universidades, sindicatos, ONGD, etc. Todos los que tienen relación con el ámbito de la cooperación para el desarrollo.

*¿Cómo afectó la crisis a la AECID?*

Por lo que se refiere a las ONGD, la convocatoria más grande de todas las realizadas fue la de convenios de 2010: 450 millones de euros a 4 años. La de 2012 se preparó pero ya no fue posible aprobarla. En 2012, sólo fue posible financiar la anualidad que faltaba por abonar de los convenios de 2010 y una pequeña convocatoria de proyectos. Pero al menos las ONGD tienen asegurada por ley una cierta financiación, proveniente de la cantidad del IRPF destinada a otros fines sociales.

En cuanto a la estructura de la AECID, se eliminaron OTC y se prescindió de trabajadores. Se perdió mucho capital humano. Se cerraron muchas de Asia, y algunas de África y de América Latina (Argentina, Chile, Brasil), etc.

*¿Había dependencia mutua?*

Yo creo que existe un conflicto entre la necesidad y convicción de que la cooperación tiene que ser una política pública y los intereses de organizaciones privadas como las ONGD.

En el mundo anglosajón las ONG están soportadas principalmente por los ciudadanos, que las financian. Dependen de la financiación privada, no de los recursos públicos.

En España, las ONGD también deberían estar creadas desde la base, y creadas y apoyadas por gente que crea en los objetivos de esa entidad. Si adicionalmente te ayuda el sector público, estupendo, pero que tu base sea la gente.

### *¿Qué opina de la diversificación?*

Si me diversifico y gano concursos internacionales, ¿qué te diferencia de una consultora? Al final todo es económico. ¿Por qué tienen beneficios fiscales? ¿Dónde está la diferencia con una empresa privada si al final todo responde a intereses económicos?

### *¿Cómo va a evolucionar la cooperación española?*

A corto y medio plazo, la cooperación oficial no va a variar mucho. La diferencia estará en 100 millones arriba o 100 millones abajo para cooperación en los Presupuestos Generales del Estado. No habrá un cambio sustancial. Aquellos tiempos del boom en la financiación para cooperación no van a volver, al menos en breve.

### *¿Tiene sentido la cooperación en América Latina?*

La ventaja comparativa para la cooperación española reside ahora en el hecho de que todos los demás países han retirado de allí su cooperación. Eso ha dado pie a que la UE delegue en España la ejecución de parte de su política de cooperación en América Latina, y a que le transfiera los correspondientes fondos. Además, queda mucho por hacer en algunos de esos países. España está bien posicionada para hacerlo y las cooperaciones que han abandonado su presencia directa, pero no sus programas de apoyo, pueden delegar en ella.

### *¿Papel que van a tener las ONGD en la cooperación al desarrollo?*

Yo creo que un factor de desarrollo importantísimo es la influencia de la gente en las políticas de su país. Hay toda una sociedad de base de esos países que tiene mucho que decir en su desarrollo. Y a toda esa sociedad de base es muy difícil que llegue la cooperación oficial. Si se quiere una visión completa de la cooperación debe tenerse en cuenta la cooperación gobierno a gobierno, pero sin olvidar esa sociedad de base. Para acercarse a ella la cooperación oficial necesita a un interlocutor y ese papel le corresponde a las ONGD.

Lo deseable para las ONGD españolas es que trabajen con sociedad civil de base, con organizaciones de padres, de discapacitados, etc., y que ayuden a construir ese tipo de organizaciones allí donde no existan. Este sería el papel natural de las ONGD.

### *¿Habría que cambiar a la AECID de alguna manera?*

La Agencia debería ser un Ministerio, de forma equivalente a lo que tienen los británicos. La cooperación para el desarrollo debería ser una política pública dirigida por un Ministerio específico e independiente.



# Números Publicados

## Serie Unión Europea y Relaciones Internacionales

- Nº 1 / 2000 “La política monetaria única de la Unión Europea”  
Rafael Pampillón Olmedo
- Nº 2 / 2000 “Nacionalismo e integración”  
Leonardo Caruana de las Cagigas y Eduardo González Calleja
- Nº 1 / 2001 “Standard and Harmonize: Tax Arbitrage”  
Nohemi Boal Velasco y Mariano González Sánchez
- Nº 2 / 2001 “Alemania y la ampliación al este: convergencias y divergencias”  
José María Beneyto Pérez
- Nº 3 / 2001 “Towards a common European diplomacy? Analysis of the European Parliament resolution on establishing a common diplomacy (A5-0210/2000)”  
Belén Becerril Atienza y Gerardo Galeote Quecedo
- Nº 4 / 2001 “La Política de Inmigración en la Unión Europea”  
Patricia Argerey Vilar
- Nº 1 / 2002 “ALCA: Adiós al modelo de integración europea?”  
Mario Jaramillo Contreras
- Nº 2 / 2002 “La crisis de Oriente Medio: Palestina”  
Leonardo Caruana de las Cagigas
- Nº 3 / 2002 “El establecimiento de una delimitación más precisa de las competencias entre la Unión Europea y los Estados miembros”  
José María Beneyto y Claus Giering
- Nº 4 / 2002 “La sociedad anónima europea”  
Manuel García Riestra
- Nº 5 / 2002 “Jerarquía y tipología normativa, procesos legislativos y separación de poderes en la Unión Europea: hacia un modelo más claro y transparente”  
Alberto Gil Ibáñez
- Nº 6 / 2002 “Análisis de situación y opciones respecto a la posición de las Regiones en el ámbito de la UE. Especial atención al Comité de las Regiones”  
Alberto Gil Ibáñez
- Nº 7 / 2002 “Die Festlegung einer genaueren Abgrenzung der Kompetenzen zwischen der Europäischen Union und den Mitgliedstaaten”  
José María Beneyto y Claus Giering
- Nº 1 / 2003 “Un español en Europa. Una aproximación a Juan Luis Vives”  
José Peña González
- Nº 2 / 2003 “El mercado del arte y los obstáculos fiscales ¿Una asignatura pendiente en la Unión Europea?”  
Pablo Siegrist Ridruejo

- Nº 1 / 2004 “Evolución en el ámbito del pensamiento de las relaciones España-Europa”  
José Peña González
- Nº 2 / 2004 “La sociedad europea: un régimen fragmentario con intención armonizadora”  
Alfonso Martínez Echevarría y García de Dueñas
- Nº 3 / 2004 “Tres operaciones PESD: Bosnia i Herzegovina, Macedonia y República Democrática de Congo”  
Berta Carrión Ramírez
- Nº 4 / 2004 “Turquía: El largo camino hacia Europa”  
Delia Contreras
- Nº 5 / 2004 “En el horizonte de la tutela judicial efectiva, el TJCE supera la interpretación restrictiva de la legitimación activa mediante el uso de la cuestión prejudicial y la excepción de ilegalidad”  
Alfonso Rincón García Loygorri
- Nº 1 / 2005 “The Biret cases: what effects do WTO dispute settlement rulings have in EU law?”  
Adrian Emch
- Nº 2 / 2005 “Las ofertas públicas de adquisición de títulos desde la perspectiva comunitaria en el marco de la creación de un espacio financiero integrado”  
José María Beneyto y José Puente
- Nº 3 / 2005 “Las regiones ultraperiféricas de la UE: evolución de las mismas como consecuencia de las políticas específicas aplicadas. Canarias como ejemplo”  
Carlota González Láynez
- Nº 24 / 2006 “El Imperio Otomano: ¿por tercera vez a las puertas de Viena?”  
Alejandra Arana
- Nº 25 / 2006 “Bioterrorismo: la amenaza latente”  
Ignacio Ibáñez Ferrándiz
- Nº 26 / 2006 “Inmigración y redefinición de la identidad europea”  
Diego Acosta Arcarazo
- Nº 27 / 2007 “Procesos de integración en Sudamérica. Un proyecto más ambicioso: la comunidad sudamericana de naciones”  
Raquel Turienzo Carracedo
- Nº 28 / 2007 “El poder del derecho en el orden internacional. Estudio crítico de la aplicación de la norma democrática por el Consejo de Seguridad y la Unión Europea”  
Gaspar Atienza Becerril
- Nº 29 / 2008 “Iraqi Kurdistan: Past, Present and Future. A look at the history, the contemporary situation and the future for the Kurdish parts of Iraq”  
Egil Thorsås
- Nº 30 / 2008 “Los desafíos de la creciente presencia de China en el continente africano”  
Marisa Caroço Amaro
- Nº 31 / 2009 “La cooperación al desarrollo: un traje a medida para cada contexto. Las prioridades para la promoción de la buena gobernanza en terceros países: la Unión Europea, los Estados Unidos y la Organización de las Naciones Unidas”  
Anne Van Nistelrooij

- Nº 32 / 2009 “Desafíos y oportunidades en las relaciones entre la Unión Europea y Turquía”  
Manuela Gambino
- Nº 33 / 2009 “Las relaciones transatlánticas tras la crisis financiera internacional: oportunidades para la Presidencia Española”  
Román Escolano
- Nº 34 / 2010 “Los derechos fundamentales en los tratados europeos. Evolución y situación actual”  
Silvia Ortiz Herrera
- Nº 35 / 2010 “La Unión Europea ante los retos de la democratización en Cuba”  
Delia Contreras
- Nº 36 / 2010 “La asociación estratégica UE- Brasil. Retórica y pragmatismo en las relaciones Euro-Brasileñas” (Vol 1 y 2)  
Ana Isabel Rodríguez Iglesias
- Nº 37 / 2011 “China’s foreign policy: A European perspective”  
Fernando Delage y Gracia Abad
- Nº 38 / 2011 “China’s Priorities and Strategy in China-EU Relations”  
Chen Zhimin, Dai Bingran, Pan Zhongqi y Dingchun
- Nº 39 / 2011 “Motor or Brake for European Policies? Germany’s new role in the EU after the Lisbon-Judgment of its Federal Constitutional Court”  
Ingolf Pernice
- Nº 40 / 2011 “Back to Square One - the Past, Present and Future of the Simmenthal Mandate”  
Siniša Rodin
- Nº 41 / 2011 “Lisbon before the Courts: Comparative Perspectives”  
Mattias Wendel
- Nº 42 / 2011 “The Spanish Constitutional Court, European Law and the constitutional traditions common to the Member States (Art. 6.3 TUE). Lisbon and beyond”  
Antonio López – Pina
- Nº 43 / 2011 “Women in the Islamic Republic of Iran: The Paradox of less Rights and more Opportunities”  
Désirée Emilie Simonetti
- Nº 44 / 2011 “China and the Global Political Economy”  
Weiping Huang & Xinning Song
- Nº 45 / 2011 “Multilateralism and Soft Diplomacy”  
Juliet Lodge and Angela Carpenter
- Nº 46 / 2011 “FDI and Business Networks: The EU-China Foreign Direct Investment Relationship”  
Jeremy Clegg and Hinrich Voss
- Nº 47 / 2011 “China within the emerging Asian multilateralism and regionalism as perceived through a comparison with the European Neighbourhood Policy”  
Maria-Eugenia Bardaro & Frederik Ponjaert
- Nº 48 / 2011 “Multilateralism and Global Governance”  
Mario Telò

- Nº 49 / 2011 “Bilateral Trade Relations and Business Cooperation”  
Enrique Fanjul
- Nº 50 / 2011 “Political Dialogue in EU-China Relations”  
José María Beneyto, Alicia Sorroza, Inmaculada Hurtado y Justo Corti
- Nº 51 / 2011 “La Política Energética Exterior de la Unión Europea: Entre dependencia, seguridad de abastecimiento, mercado y geopolítica”  
Marco Villa
- Nº 52 / 2011 “Los Inicios del Servicio Europeo de Acción Exterior”  
Macarena Esteban Guadalix
- Nº 53 / 2011 “Holding Europe’s CFSP/CSDP Executive to Account in the Age of the Lisbon Treaty”  
Daniel Thym
- Nº 54 / 2012 “El conflicto en el Ártico: ¿hacia un tratado internacional?”  
Alberto Trillo Barca
- Nº 55 / 2012 “Turkey’s Accession to the European Union: Going Nowhere”  
William Chislett
- Nº 56 / 2012 “Las relaciones entre la Unión Europea y la Federación Rusa en materia de seguridad y defensa. Reflexiones al calor del nuevo concepto estratégico de la Alianza Atlántica”  
Jesús Elguea Palacios
- Nº 57 / 2012 “The Multiannual Financial Framework 2014-2020: A Preliminary analysis of the Spanish position”  
Mario Kölling y Cristina Serrano Leal
- Nº 58 / 2012 “Preserving Sovereignty, Delaying the Supranational Constitutional Moment? The EU as the Anti-Model for regional judiciaries”  
Allan F. Tatham
- Nº 59 / 2012 “La participación de las CCAA en el diseño y la negociación de la política de cohesión para el periodo 2014-2020”  
Mario Kölling y Cristina Serrano Leal
- Nº 60 / 2012 “El planteamiento de las asociaciones estratégicas: la respuesta europea ante los desafíos que presenta el nuevo orden mundial”  
Javier García Toni
- Nº 61 / 2012 “La dimensión global del Constitucionalismo Multinivel. Una respuesta global a los desafíos de la globalización”  
Ingolf Pernice
- Nº 62 / 2012 “EU External Relations: the Governance Mode of Foreign Policy”  
Gráinne de Búrca
- Nº 63 / 2012 “La propiedad intelectual en China: cambios y adaptaciones a los cánones internacionales”  
Paula Tallón Queija
- Nº 64 / 2012 “Contribuciones del presupuesto comunitario a la gobernanza global: claves desde Europa”  
Cristina Serrano Leal
- Nº 65 / 2013 “Las relaciones germano-estadounidenses entre 1933 y 1945”  
Pablo Guerrero García



- Nº 66 / 2013 “El futuro de la agricultura europea ante los nuevos desafíos mundiales”  
Marta Llorca Gomis, Raquel Antón Martín, Carmen Durán Vizán y Jaime del Olmo Morillo-Velarde
- Nº 67 / 2013 “¿Cómo será la guerra del futuro? La perspectiva norteamericana”  
Salvador Sánchez Tapia
- Nº 68 / 2013 “Políticas y estrategias de comunicación de la Comisión Europea: actores y procesos desde que se aprueban hasta que la información llega a la ciudadanía española”  
Marta Hernández Ruiz
- Nº 69 / 2013 “El reglamento europeo de sucesiones. Tribunales competentes y ley aplicable. excepciones al principio general de unidad de ley”  
Silvia Ortiz Herrera
- Nº 70 / 2013 “Private Sector Protagonism in U.S. Humanitarian Aid”  
Sarah Elizabeth Capers
- Nº 71 / 2014 “Integration of Turkish Minorities in Germany”  
Iraia Eizmendi Alonso
- Nº 72 / 2014 “La imagen de España en el exterior: la Marca España”  
Marta Sabater Ramis
- Nº 73 / 2014 “Aportaciones del Mercado Interior y la política de competencia europea: lecciones a considerar por otras áreas de integración regional”  
Jerónimo Maillo
- Nº 74 / 2015 “Las relaciones de la UE con sus socios meridionales a la luz de la Primavera Árabe”  
Paloma Luengos Fernández
- Nº 75 / 2015 “De Viena a Sarajevo: un estudio del equilibrio de poder en Europa entre 1815 y 1914”  
Álvaro Silva Soto
- Nº 76 / 2015 “El avance de la ultraderecha en la UE como consecuencia de la crisis: Una perspectiva del contexto político de Grecia y Francia según la teoría del ‘chivo expiatorio’”  
Eduardo Torrecilla Giménez
- Nº 77 / 2016 “La influencia de los factores culturales en la internacionalización de la empresa: el caso de España y Alemania”  
Blanca Sánchez Goyenechea
- Nº 78 / 2016 “La Cooperación Estructurada Permanente como instrumento para una defensa común”  
Elena Martínez Padilla
- Nº 79 / 2016 “The European refugee crisis and the EU-Turkey deal on migrants and refugees”  
Guido Savasta
- Nº 80 / 2016 “Brexit. How did the UK get here?”  
Izabela Daleszak



## **Serie Política de la Competencia**

- Nº 1 / 2001 “El control de concentraciones en España: un nuevo marco legislativo para las empresas”  
José María Beneyto
- Nº 2 / 2001 “Análisis de los efectos económicos y sobre la competencia de la concentración Endesa-Iberdrola”  
Luis Atienza, Javier de Quinto y Richard Watt
- Nº 3 / 2001 “Empresas en Participación concentrativas y artículo 81 del Tratado CE: Dos años de aplicación del artículo 2(4) del Reglamento CE de control de las operaciones de concentración”  
Jerónimo Maíllo González-Orús
- Nº 1 / 2002 “Cinco años de aplicación de la Comunicación de 1996 relativa a la no imposición de multas o a la reducción de su importe en los asuntos relacionados con los acuerdos entre empresas”  
Miguel Ángel Peña Castellot
- Nº 2 / 2002 “Leniency: la política de exoneración del pago de multas en derecho de la competencia”  
Santiago Illundaín Fontoya
- Nº 3 / 2002 “Dominancia vs. disminución sustancial de la competencia ¿cuál es el criterio más apropiado?: aspectos jurídicos”  
Mercedes García Pérez
- Nº 4 / 2002 “Test de dominancia vs. test de reducción de la competencia: aspectos económicos”  
Juan Briones Alonso
- Nº 5 / 2002 “Telecomunicaciones en España: situación actual y perspectivas”  
Bernardo Pérez de León Ponce
- Nº 6 / 2002 “El nuevo marco regulatorio europeo de las telecomunicaciones”  
Jerónimo González González y Beatriz Sanz Fernández-Vega
- Nº 1 / 2003 “Some Simple Graphical Interpretations of the Herfindahl-Hirshman Index and their Implications”  
Richard Watt y Javier De Quinto
- Nº 2 / 2003 “La Acción de Oro o las privatizaciones en un Mercado Único”  
Pablo Siegrist Ridruejo, Jesús Lavalle Merchán, Emilia Gargallo González
- Nº 3 / 2003 “El control comunitario de concentraciones de empresas y la invocación de intereses nacionales. Crítica del artículo 21.3 del Reglamento 4064/89”  
Pablo Berenguer O’Shea y Vanessa Pérez Lamas
- Nº 1 / 2004 “Los puntos de conexión en la Ley 1/2002 de 21 de febrero de coordinación de las competencias del Estado y las Comunidades Autónomas en materia de defensa de la competencia”  
Lucana Estévez Mendoza
- Nº 2 / 2004 “Los impuestos autonómicos sobre los grandes establecimientos comerciales como ayuda de Estado ilícita ex art. 87 TCE”  
Francisco Marcos
- Nº 1 / 2005 “Servicios de Interés General y Artículo 86 del Tratado CE: Una Visión Evolutiva”  
Jerónimo Maíllo González-Orús

- Nº 2 / 2005 “La evaluación de los registros de morosos por el Tribunal de Defensa de la Competencia”  
Alfonso Rincón García Loygorri
- Nº 3 / 2005 “El código de conducta en materia de fiscalidad de las empresas y su relación con el régimen comunitario de ayudas de Estado”  
Alfonso Lamadrid de Pablo
- Nº 18 / 2006 “Régimen sancionador y clemencia: comentarios al título quinto del anteproyecto de la ley de defensa de la competencia”  
Miguel Ángel Peña Castellot
- Nº 19 / 2006 “Un nuevo marco institucional en la defensa de la competencia en España”  
Carlos Padrós Reig
- Nº 20 / 2006 “Las ayudas públicas y la actividad normativa de los poderes públicos en el anteproyecto de ley de defensa de la competencia de 2006”  
Juan Arpio Santacruz
- Nº 21 / 2006 “La intervención del Gobierno en el control de concentraciones económicas”  
Albert Sánchez Graells
- Nº 22 / 2006 “La descentralización administrativa de la aplicación del Derecho de la competencia en España”  
José Antonio Rodríguez Miguez
- Nº 23 / 2007 “Aplicación por los jueces nacionales de la legislación en materia de competencia en el Proyecto de Ley”  
Juan Manuel Fernández López
- Nº 24 / 2007 “El tratamiento de las restricciones públicas a la competencia”  
Francisco Marcos Fernández
- Nº 25 / 2008 “Merger Control in the Pharmaceutical Sector and the Innovation Market Assessment. European Analysis in Practice and differences with the American Approach”  
Teresa Lorca Morales
- Nº 26 / 2008 “Separación de actividades en el sector eléctrico”  
Joaquín M<sup>a</sup> Nebreda Pérez
- Nº 27 / 2008 “Arbitraje y Defensa de la Competencia”  
Antonio Creus Carreras y Josep Maria Julià Insenser
- Nº 28 / 2008 “El procedimiento de control de concentraciones y la supervisión por organismos reguladores de las Ofertas Públicas de Adquisición”  
Francisco Marcos Fernández
- Nº 29 / 2009 “Intervención pública en momentos de crisis: el derecho de ayudas de Estado aplicado a la intervención pública directa en las empresas”  
Pedro Callol y Jorge Manzarbeitia
- Nº 30 / 2011 “Understanding China’s Competition Law & Policy: merger control as a case study”  
Jerónimo Maillo
- Nº 31 / 2012 Autoridades autonómicas de defensa de la competencia en vías de extinción  
Francisco Marcos

- Nº 32 / 2013 “¿Qué es un cártel para la CNC?”  
Alfonso Rincón García-Loygorri
- Nº 33 / 2013 “Tipología de cárteles un estudio de los 20 casos resueltos por la CNC”  
Justo Corti Varela
- Nº 34 / 2013 “Autoridades responsables de la lucha contra los cárteles en España (división de poderes y funciones con la UE, reparto interno con las CCAA, aplicación administrativa-judicial, dotación de recursos humanos y materiales).”  
José Antonio Rodríguez Miguez
- Nº 35 / 2013 “Una revisión de la literatura económica sobre el funcionamiento interno de los cárteles y sus efectos económicos”  
María Jesús Arroyo Fernández y Begoña Blasco Torrejón
- Nº 36 / 2013 “Poderes de Investigación de la Comisión Nacional de la Competencia”  
Alberto Escudero
- Nº 37 / 2013 “*Screening* de la autoridad de competencia: Mejores prácticas internacionales”  
María Jesús Arroyo Fernández y Begoña Blasco Torrejón
- Nº 38 / 2013 “Objetividad, predictibilidad y determinación normativa. Los poderes normativos ad extra de las autoridades de defensa de la competencia en el control de los cárteles”  
Carlos Padrós Reig
- Nº 39 / 2013 “La revisión jurisdiccional de los expedientes sancionadores de cárteles”  
Fernando Díez Estella
- Nº 40 / 2013 “Programas de recompensas para luchar contra los cárteles en Europa: una comparativa con terceros países”  
Jerónimo Maíllo González-Orús
- Nº 41 / 2014 “La criminalización de los cárteles en la Unión Europea”  
Amparo Lozano Maneiro
- Nº 42 / 2014 “Posibilidad de sancionar penalmente los cárteles en España, tanto en el presente como en el futuro”  
Álvaro Mendo Estrella
- Nº 43 / 2014 “La criminalización de los hardcore cartels: reflexiones a partir de la experiencia de EE.UU. y Reino Unido”  
María Gutiérrez Rodríguez
- Nº 44 / 2014 “La escasez de acciones de daños y perjuicios derivadas de ilícitos antitrust en España, ¿por qué?”  
Fernando Díez Estella
- Nº 45 / 2014 “Cuantificación de daños de los cárteles duros. Una visión económica”  
Rodolfo Ramos Melero
- Nº 46 / 2014 “El procedimiento sancionador en materia de cárteles”  
Alfonso Lamadrid de Pablo y José Luis Buendía Sierra
- Nº 47 / 2014 “Japanese Cartel Control in Transition”  
Mel Marquis y Tadashi Shiraiishi

- Nº 48 / 2015 “Una evaluación económica de la revisión judicial de las sanciones impuestas por la CNMC por infracciones anticompetitivas”  
Javier García-Verdugo
- Nº 49 / 2015 “The role of tax incentives on the energy sector under the Climate Change’s challenges”  
Pasqueale Pistone e Iñaki Bilbao
- Nº 50 / 2015 “Energy taxation and key legal concepts in the EU state aid context: looking for a common understanding”  
Marta Villaz Ezcurra y Pernille Wegenen
- Nº 51 / 2015 “Energy taxation and key legal concepts in the EU state aid context: looking for a common understanding”  
Joachim English
- Nº 52 / 2016 “The role of the polluter pays principle and others key legal principles in energy taxes, on an state aid context”  
Dr. José A. Rozas
- Nº 53 / 2016 “EU energy taxation system & state aid control. Critical analysis from competitiveness and environmental protection objectives”  
Dr. Jerónimo Maillo, Dr. Edoardo Traversa, Dr. Justo Corti, Dr. Alice Pirlot
- Nº 54 / 2016 “Energy taxation and state aids: analysis of comparative law”  
Marta Villar Ezcurra, Dr. Janet E. Milne
- Nº 55 / 2016 “Case-law on the control of energy taxes and tax reliefs under European Union Law”  
Prof. Dr. Álvaro del Blanco, Prof. Dr. Lorenzo del Federico, Prof. Dr. Cristina García Herrera, Prof. Silvia Giorgi, Prof. Dr. Concetta Ricci, Prof. Dr. Caterina Verrigni
- Nº 56 / 2017 “El modelo de negocio de Uber y el sector del transporte urbano de viajeros: implicaciones en materia de competencia”  
Ana Goizueta Zubimendi

## **Serie Economía Europea**

- Nº 1 / 2001** “Impacto económico de la inmigración de los Países de Europa Central y Oriental a la Unión Europea”  
M<sup>a</sup> del Mar Herrador Morales
- Nº 1 / 2002** “Análisis de la financiación de los Fondos Estructurales en el ámbito de la política regional de la Unión Europea durante el período 1994-1999”  
Cristina Isabel Dopacio
- Nº 2 / 2002** “On capital structure in the small and medium enterprises: the spanish case”  
Francisco Sogorb Mira
- Nº 3 / 2002** “European Union foreign direct investment flows to Mercosur economies: an analysis of the country-of-origin determinants”  
Martha Carro Fernández
- Nº 1 / 2004** “¿Es necesario reformar el Pacto de Estabilidad y Crecimiento?”  
Ana Cristina Mingorance
- Nº 2 / 2004** “Perspectivas financieras 2007-2013: las nuevas prioridades de la Unión Europea y sus implicaciones en la política regional”  
Cristina Serrano Leal, Begoña Montoro de Zulueta y Enrique Viguera Rubio
- Nº 3 / 2004** “Stabilisation Policy in EMU: The Case for More Active Fiscal Policy”  
María Jesús Arroyo Fernández y Jorge Uxó González
- Nº 1 / 2005** “La negociación de las perspectivas financieras 2007-2013: Una historia de encuentros y desencuentros”  
Cristina Serrano Leal
- Nº 9 / 2006** “La cuestión agrícola en las negociaciones comerciales multilaterales”  
Ana Fernández-Ardavín Martínez y M<sup>a</sup> Ángeles Rodríguez Santos
- Nº 10 / 2007** “El modelo de desarrollo finlandés y su posible adaptación a los países del Este”  
Zane Butina
- Nº 11 / 2008** “La estrategia de Lisboa como respuesta de la UE a los retos de la globalización y al envejecimiento de su población”  
Miguel Moltó Calvo





## **Serie del Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo**

- Nº 1 / 2003** “Papel de la UE en las recientes cumbres internacionales”  
Mónica Goded Salto
- Nº 1 / 2004** “La asociación Euro-Mediterránea: Un instrumento al servicio de la paz y la prosperidad”  
Jesús Antonio Núñez Villaverde
- Nº 2 / 2004** “La retroalimentación en los sistemas de evaluación. Experiencias en la cooperación al desarrollo”  
José María Larrú Ramos
- Nº 3 / 2004** “Migraciones y desarrollo: propuestas institucionales y experiencias prácticas”  
Carlos Giménez, Alberto Acosta, Jaime Atienza, Gemma Aubarell, Xabier Aragall
- Nº 4 / 2004** “Responsabilidad social corporativa y PYMES”  
Amparo Merino de Diego
- Nº 1 / 2005** “La relación ONG-Empresa en el marco de la responsabilidad social de la empresa”  
Carmen Valor y Amparo Merino
- Nº 1 / 2008** “Dos modalidades de evaluación: evaluaciones de impacto aleatorias y evaluaciones participativas”  
José María Larrú Ramos y Jorge Lugrís Llerandi
- Nº 2 / 2008** “A system not fit for purpose?”  
Sven Grimm
- Nº 3 / 2008** “El fortalecimiento institucional de la sociedad civil: principal desafío de la cooperación internacional”  
Ramón E. Daubón
- Nº 4 / 2009** “La relación entre las instituciones y el desarrollo económico de las naciones”  
Pablo Bandeira
- Nº 5 / 2009** “El desarrollo institucional en el contexto de la ineficacia de la ayuda oficial: valoración crítica y propuestas de acción”  
Pablo Bandeira
- Nº 6 / 2009** “El fortalecimiento de capacidades y el apoyo al desarrollo desde las bases: la experiencia de la RedEAmérica”  
Rodrigo Villar
- Nº 7 / 2009** “Mind the gap: Addressing the “Delivery Challenge” in EC Development Cooperation”  
Jean Bossuyt
- Nº 8 / 2009** “De la reforma política en nuevas democracias: aspectos sistémicos e institucionales y calidad de la democracia”  
Manuel Alcántara Sáez y Fátima García Díez
- Nº 9 / 2009** “Algunas limitaciones metodológicas para analizar la gobernabilidad”  
Miguel Fernández Trillo-Figueroa

- Nº 10 / 2009 “Fortalecimiento de la sociedad civil para la acción pública y la gobernanza democrática en contextos de desarrollo”  
Gonzalo Delamaza
- Nº 11 / 2010 “La gestión de la información en organizaciones de desarrollo Vol. 1 y Vol. 2”  
Rodríguez - Ariza Carlos
- Nº 12 / 2010 “¿Más es mejor?”  
Larru, José María
- Nº 13 / 2010 “Civil society capacity building: An approach in Uganda”  
Groenendijk, Kees
- Nº 14 / 2010 “El futuro de la cooperación europea al desarrollo: ¿Buscar soluciones globales o volver a un nicho para 2020?”  
Sven Grimm y Erik Lundsgaarde
- Nº 15 / 2011 “Dos métodos de evaluación: criterios y teoría del programa”  
Juan Andrés Ligeró Lasa
- Nº 16 / 2012 “Guía para el uso de herramientas de medición de la calidad de las instituciones públicas en la cooperación internacional”  
Pablo Bandeira
- Nº 17 / 2012 “Fortalecimiento institucional y desarrollo: herramientas prácticas para los actores de la cooperación”  
Daniel Gayo, Carlos Garcimartín, Roberto Pizarro Mondragón, Eloy Bedoya, Xavi Palau, Graciela Rico, M<sup>a</sup> Jesús Vitón y Esther del Campo
- Nº 18 / 2012 "Cooperación técnica para el fortalecimiento institucional: herramientas prácticas para fomentar sus resultados"  
Luisa Moreno, Luis Cámara, Juan Ramón Cañadas, Fernando Varela, Cristina Fernández, Jordi Montagud O'Curry, Inmaculada Zamora
- Nº 19 / 2013 “*Governance matters*. Algunas lecciones aprendidas en proyectos de fortalecimiento institucional”  
Ana Fernández-Ardavín, Désirée Simonetti y Fernanda Villavicencio
- Nº 20 / 2013 “La integración de la evaluación en el ciclo de las intervenciones de las ONGD”  
José María Larrú y María Méndez
- Nº 21 / 2013 “El fortalecimiento de las instituciones públicas en América Latina: situación actual y retos”  
Pablo Bandeira
- Nº 22 / 2014 “Un marco de referencia para las ONGD en la construcción de instituciones para el desarrollo”  
Déborah Itriago
- Nº 23 / 2014 “10 desafíos que enfrentan las ONGD en el fortalecimiento institucional para el desarrollo”  
Déborah Itriago
- Nº 24 / 2014 “Calidad y utilidad de las evaluaciones en la Cooperación para el Desarrollo en España”  
Rafael Monterde Díaz
- Nº 25 / 2014 “La Unión Europea y la Agenda de Desarrollo post-2015”  
José María Larrú y Javier Sota

**Nº 26 / 2014** “El seguimiento externo orientado a resultados (SER): una buena práctica para aumentar la eficacia de la ayuda al desarrollo”  
Juan Manuel Santomé & Natalia Sagrario



## **Serie Arbitraje Internacional y Resolución Alternativa de Controversias**

- Nº 1 / 2007      “Towards a new paradigm in international arbitration. The Town Elder model revisited”  
David W. Rivkin
- Nº 2 / 2008      “Los árbitros y el poder para dictar condenas no pecuniarias”  
David Ramos Muñoz
- Nº 3 / 2008      “La lucha contra las prerrogativas estatales en el arbitraje comercial internacional”  
José Fernando Merino Merchán
- Nº 4 / 2009      “Due process and public policy in the international enforcement of class arbitration awards”  
Stacie I. Strong
- Nº 5 / 2009      “The permanent court of arbitration and the uncitral arbitration rules: current interaction  
and future prospectives”  
Sarah Grimmer

**Resumen:** Las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) españolas han sido y son un actor muy relevante a la hora de dar impulso y visibilidad a la cooperación española. Este Documento de Trabajo analiza la evolución de estas organizaciones desde su llegada al panorama nacional hasta hoy, y de qué manera su espectacular crecimiento durante los años 80 y 90 y su relación con la Administración Pública, marcó su evolución. La reducción de los fondos públicos para Cooperación al Desarrollo tras la crisis económica unida a un nuevo escenario de desarrollo internacional marcará su evolución en los próximos años y muchas de ellas deberán diversificar su actividad tradicional como única opción para sobrevivir.

El objetivo de este Documento de Trabajo es doble. Por un lado pretende profundizar en la situación del sector de las ONGD en España y analizar las diferentes vías de diversificación que se abren ante ellas y, por otro, cómo la elección de las mismas tiene un efecto directo en la identidad de la organización. Para conseguir una visión completa del sector, el Documento se nutre de fuentes escritas, y cuenta también con el testimonio de doce trabajadores del sector de la Cooperación que aterrizan las distintas hipótesis a la realidad del sector.

**Abstract:** Spanish Non-Governmental Organizations for Development (NGDOs) have been a very relevant player in raising awareness and in building momentum for the Spanish development cooperation sector. This paper analyzes the evolution of these organizations since their arrival on the national scene until today, and how their spectacular growth during the 1980s and 1990s and their relationship with the Public Administration marked their evolution. The reduction of public funds for Development Cooperation after the economic crisis, together with a new international development scenario, will mark its evolution in the coming years and many of them will have to diversify their activity as the only option to survive.

The goal of this paper is twofold: on one hand, it aims to analyze the situation of the NGDO sector in Spain in depth, and to analyze the different ways of diversification they could choose, and, on the other, how these choices could have a direct effect in the identity of the organization. In order to obtain a complete view of the sector, the paper draws on written sources, and also on the testimony of twelve workers from the sector. Their view helps giving shape to the different hypothesis to the reality of the sector.