

Seminario Internacional
**“Cooperación para el desarrollo
y Organizaciones No Gubernamentales.
Trabajar en Oriente Medio, zona de conflictos”**

Madrid, 25 y 26 de noviembre de 2008

Documento de trabajo nº 3

Centro de Estudios de Oriente Medio
de la
Fundación Promoción Social de la Cultura

Informe elaborado por Jumana Trad
con la colaboración de Félix Sánchez y Blanca de Mesa

El Centro de Estudios de Oriente Medio de la Fundación Promoción Social de la Cultura (CEMOFPSC) y la Consejería de Inmigración y Cooperación de la Comunidad de Madrid no comparten necesariamente las opiniones manifestadas en los documentos, elaborados por los colaboradores del CEMOFPSC, difundidos en la página web de la FPSC o en cualquier otra de las publicaciones de este centro de estudios.

El CEMOFPSC considera que su misión fundamental es servir de foro de discusión y análisis, estimulando el debate y recogiendo opiniones diversas sobre cuestiones relacionadas con la actualidad internacional y de modo particular con Oriente Medio.

Derechos reservados © 2009 Fundación Promoción Social de la Cultura.

Todas las publicaciones CEMOFPSC están disponibles en nuestra página web: www.fundacionfpesc.org

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, conocido o por conocer, comprendidas la reprografía y el tratamiento informático, siempre que se cite adecuadamente la fuente y los titulares del copyright.

Para cualquier comunicación relacionada con esta publicación, diríjase a:

Centro de Estudios de Oriente Medio
de la Fundación Promoción Social de la Cultura
Calle Huertas 71
28014 Madrid
www.fundacionfpesc.org

LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO EN ORIENTE MEDIO



ÍNDICE

I.	Presentación	7
II.	Resumen	13
III.	Modelos de cooperación al desarrollo con un enfoque especial hacia Oriente Medio: algunos de los actores que intervienen en la cadena del desarrollo, sus agendas y sus prioridades	14
IV.	Políticas de desarrollo y elementos operativos de la cooperación al desarrollo en Oriente Medio	31
V.	Características de la región y desafíos	53
VI.	Efectos no deseados y negativos de la cooperación con Oriente Medio	67
VII.	Recomendaciones	70
VIII.	Cuestiones para reflexionar	72
IX.	Conclusiones	74
X.	Anejo I. Directrices de la cooperación en Oriente Medio	76
XI.	Anejo II. Programa del seminario internacional	77
XII.	Anejo III. Lista de participantes en el CEMOFPSC	79

I. PRESENTACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

La experiencia ininterrumpida de la FPSC en Oriente Medio se remonta a principios de la década de los 90. En estos años la Fundación ha sido testigo de éxitos, fracasos, avances, retrocesos, de las esperanzas y las frustraciones, de la complejidad del entramado cultural y social, de las barreras que la ignorancia y la falta de entendimiento mutuo han levantado en muchas ocasiones.

Los veinte años de trabajo de la FPSC nos han permitido elaborar una teoría sobre cómo debe desarrollarse la cooperación al desarrollo. La FPSC ha podido acercarse a las personas que sufren, ha visto sus necesidades, sus capacidades y ha trabajado para diseñar métodos que ayuden a salir de esas situaciones.

La Fundación es actualmente la organización no gubernamental española que más proyectos y más recursos ha desarrollado en esta zona. Estos convenios, programas y proyectos han consolidado el trabajo de la FPSC en Oriente Medio, en sectores como: la educación, la atención a discapacitados y grupos con riesgo de marginación social, o el desarrollo agropecuario.

Los puntos fuertes de la FPSC han sido: la consolidación de un sólido partenariado con sus socios locales, que se materializó en el año 2001 en la Red Euro-Árabe de ONG para el Desarrollo y la Integración (READI), formada por 44 ONGD del Sur y del Norte del Mediterráneo; y en el año 2004, la concesión del primer estatuto consultivo general en ECOSOC de Naciones Unidas, a una ONGD española.

La FPSC ha trabajado, y quiere continuar trabajando, con el apoyo de todos los grupos que están presentes en el puzle de Oriente Próximo. Esta zona ha sido paso obligado de todas las civilizaciones y hoy sigue teniendo un papel clave para la consecución de la paz y del desarrollo, que son la otra cara de la justicia.

Precisamente, como consecuencia de nuestra larga experiencia práctica, la Fundación decidió dar un paso más y adentrarse por un camino nuevo, que no se aleja del ya recorrido sino que lo completa. Se trata de la

creación del CEMOFPSC, que se puso en marcha en el año 2006 con el apoyo de la Comunidad de Madrid, con el objeto de promover la investigación y el análisis de los desafíos que actualmente afronta Oriente Medio, con el deseo de contribuir a un mayor conocimiento entre las diferentes culturas y pueblos y, en definitiva, a la construcción de la paz.

El CEMOFPSC ha auspiciado este seminario, a puerta cerrada, para hablar de los desafíos, problemas, y de si es posible solucionarlos. La clave del éxito ha sido solicitar a los participantes ser concretos en sus reflexiones y que cada uno de ellos aporte su experiencia profesional. Cada uno ha representado esa pieza del puzle, de esa parte apasionante del mundo. Todas las piezas son necesarias para completarlo.

Este seminario, como todos los organizados hasta ahora por el CEMOFPSC, ha seguido *la norma Chatham House*; es decir, cuando se discuten dentro del marco de la *norma de Chatham House*, se puede utilizar la información que se haya obtenido durante la reunión, pero al hacerlo no se puede desvelar la autoría de esa información. Esto permite discutir de una manera más abierta y relajada, sin estar pendiente de las consecuencias, o de si otros pueden experimentar con las ideas, sin sentirse responsable por todo eso.

1.2. EL CEMOFPSC

El Centro de Estudios de Oriente Medio de la Fundación Promoción Social de la Cultura (CEMOFPSC) tiene como objetivo fundamental promover la investigación y el análisis de los aspectos que configuran la “problemática” de Oriente Medio (Siria, Líbano, Palestina, Israel, Egipto y Jordania) con el deseo de contribuir a un mejor conocimiento de sus rasgos definitorios, entre la población española.

El CEMOFPSC nació con un carácter internacional y un enfoque multidisciplinar, que facilitan la reflexión, el estudio y el intercambio de opiniones entre intelectuales y expertos nacionales y extranjeros de diversos ámbitos: Sociología, Historia, Economía, Comunicación, Ética, Derecho, Política, Diplomacia, Cooperación para el Desarrollo.

Para ello, cuenta con un Comité Asesor y un Comité Ejecutivo, integrado por profesionales e instituciones que comparten una visión de la

sociedad y del individuo basada en la justicia, en un profundo respeto por la libertad de pensamiento y en el deseo de contribuir al progreso social, a la comprensión entre los pueblos, a la paz y al bien común.

El CEMOFPSC refuerza el trabajo que la FPSC desarrolla en la región desde hace veinte años en el ámbito de la cooperación para el desarrollo. Asimismo cuenta con la colaboración de la Red Euro Árabe de ONG para el Desarrollo y la Integración (READI), formada por 41 ONG.

Su carácter internacional y su enfoque multidisciplinar tratan de facilitar la reflexión, el estudio, el intercambio de opiniones, entre intelectuales y expertos en ámbitos muy diversos, para contribuir a la difusión de un mejor conocimiento de los elementos que configuran la realidad social de esos países, ofrecer propuestas que, desde una perspectiva imparcial y equilibrada, favorezcan la búsqueda de soluciones pacíficas que promuevan el desarrollo social y humano, y apuesten por el diálogo y la reconciliación.

Las personas y las instituciones integradas en el CEMOFPSC o que participan en sus actividades, comparten una visión de la sociedad y del individuo basada en la justicia, en un profundo respeto a la libertad de pensamiento, y el objetivo de contribuir al progreso social, a la comprensión entre los pueblos, a la paz y al bien común. No se pretende imponer una determinada visión, sino preparar el terreno para sembrar semillas que germinen. Esa va a ser la contribución del CEMOFPSC.

1.3. III SEMINARIO CEMOFPSC

Los días 25 y 26 de noviembre de 2008 se celebró en el Hotel Palace de Madrid, el III seminario CEMOFPSC bajo el título: *“Cooperación para el desarrollo y Organizaciones No Gubernamentales. Trabajar en Oriente Medio, zona de conflictos”*.

Entre los asistentes cabe destacar:

- *Agencias de cooperación:*

Isabel Casado, Consejera técnico de Oriente Medio de la Dirección General de Cooperación para África, Asia y Europa Oriental de la Agencia

Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). **Mark Singleton**, que ha sido Coordinador de Organizaciones Internacionales para el Gobierno holandés y Coordinador de Ayuda Humanitaria en Palestina. **Javier Fernández-Lasquetty**, Consejero de Inmigración y de Cooperación de la Comunidad de Madrid. **Percival Manglano**, Director General de Cooperación al Desarrollo de la Consejería de Inmigración y Cooperación de la Comunidad de Madrid.

▫ *Expertos y organizaciones internacionales en Oriente Medio:*

Pilar Lara, Presidenta de la FPSC y del CEMOFPSC. **Juan Manuel Suárez del Toro**, Presidente de Cruz Roja Española. **Giuseppe Cassini**, Embajador de Italia, que ha sido Consejero de Política para las Fuerzas Italianas de FINUL. **Juan Kindelán Rosales**, Director General de la FPSC. **Manuela Cabero Morán**, Vicepresidenta de Cruz Roja Española. **Javier Gila**, Presidente de Asociación Aida (Ayuda, Intercambio y Desarrollo). **Macarena Cotelo**, Presidenta de la READI y Directora de Proyectos de la FPSC. **Daniel Guijarro**, Consultor de BDO. **Carlos Fernández García**, Director de Operaciones de Acción contra el Hambre. **María Jesús Herrera**, Coordinadora de Movimiento por la Paz (MPDL). **Cristina Ansorena**, Directora de Construyendo Puentes.

▫ *Organizaciones locales:*

- *Líbano:* **Ghassan Sayyah**, Director de YMCA. **Rida Maamari**, Director de Pro-Dev. **Rosa Rodríguez**, ha sido Directora de l' Association d'Aide au Développement Rural (ADR). **George Xanthopoulos**, Director del Programa de Discapacitados de Arc-en-ciel. **María Elena González**, Directora de Association Libanaise de Développement et la Culture (ALDEC). **Delphine Compain**, Directora de Proyectos de la Fundación René Moawad.
- *Territorios Palestinos y Jordania:* **Rizek Sleibi**, Decano de la Facultad de Educación de la Universidad de Belén. **Maher Turjman**, Director Regional de Misión Pontificia. **Georges Ghattas**, Patriarcado Latino de Jerusalén.
- *Egipto:* **Maged Yanny**, Director Ejecutivo de la Association of Upper Egypt for Education and Development (AUEED).

▫ *Centros de Estudios:*

Nadim Shehadi, Investigador asociado del Programa de Oriente Medio de Chatham House (Reino Unido) y miembro del Comité Asesor del CEMOFPSC. **Jumana Trad**, Responsable del área de Tribuna y seminarios de Casa Árabe-IEAM y miembro del Comité Ejecutivo del CEMOFPSC. **Emilio Cassinello**, Embajador de España y Director General del Centro Internacional de Toledo para la Paz (CITpax). **Gabriel Reyes**, Coordinador de Proyectos del programa de Oriente Medio y Mediterráneo del CITPax.

La reflexión y el debate giraron en torno a la estrategia de cooperación de las ONG, de los Estados y de los organismos supranacionales e internacionales en Oriente Medio, y el papel de las ONG; microproblemas y soluciones, sinergias y coordinación en las zonas de conflicto de Oriente Medio.

Por último, el seminario se clausuró con un debate abierto entre ponentes y asistentes al evento, y la lectura de unas conclusiones.

1.4. OPORTUNIDAD DE LA TEMÁTICA DEL SEMINARIO

Oriente Medio es quizás la zona más conflictiva del planeta. En pocos kilómetros se concentran uno de los conflictos más complejos de la Historia contemporánea -el conflicto arabe-israelí-, el conflicto del Líbano y el de Iraq.

La guerra ya forma parte de la vida cotidiana de la región. La pobreza no es el único detonante de los conflictos, como ocurre en otras regiones. El índice de desarrollo humano de los países implicados refleja que la pobreza absoluta no existe, aunque sí grandes desigualdades económicas. Quizás el mayor obstáculo para su desarrollo sea la inestabilidad de la zona que se retrotrae a 1948.

A pesar de que la mayoría de la población de las zonas en conflicto lucha por tener una vida cotidiana ordinaria, desarrollar sus negocios, atender a sus familias, progresar profesionalmente, etc., la situación política nacional e internacional de sus países no se lo permite.

A lo largo de los últimos veinte años, la FPSC ha tenido que hacer frente a los desafíos que plantea la situación en la zona. Sin ánimo de ser

exhaustivos, citaremos algunos ejemplos: la construcción del muro de separación entre Israel y Palestina, la guerra de Iraq, los conflictos en el Líbano. Estos hechos han planteado problemas de naturaleza muy diversa que la FPSC y sus socios locales han tratado de resolver para poder desarrollar su trabajo, con el objetivo último de contribuir a dar esperanza a las gentes de la región.

Tras dos seminarios CEMOFPSC sobre la realidad política de la zona (“¿Esperanza de paz en Oriente Medio?: FINUL” y “La religión: dimensión ausente de la política y de la diplomacia en Oriente Medio”) y con la perspectiva que da estos 20 años de trabajo, ha llegado el momento de reflexionar y de poner en común con otras Organizaciones las experiencias en la cooperación para el desarrollo en esta zona de conflicto.

El objetivo del seminario internacional “Cooperación para el desarrollo y Organizaciones No Gubernamentales. Trabajar en Oriente Medio, zona de conflictos” es presentar una visión global del papel de la cooperación en Oriente Medio, analizando las políticas y estrategias de trabajo seguidas por los países donantes, las ONGD internacionales y nacionales, las dificultades en la ejecución y coordinación de los proyectos, así como la complementariedad entre los métodos de trabajo.

El propósito de esta difusión es profundizar en el conocimiento de los problemas concretos de las sociedades de estos países para que la experiencia de todos favorezca la cooperación para el desarrollo en Oriente Medio. Será una ocasión más para sensibilizar a la sociedad española sobre su necesaria contribución a la construcción de la paz.

II. RESUMEN

El seminario se estructuró en dos grandes líneas. La primera, se situó en una perspectiva general, en el largo plazo: cuáles son las estrategias diseñadas por las grandes cumbres internacionales de cooperación, cuál es el modo en que los países donantes están poniendo en funcionamiento las conclusiones de estos encuentros y políticas comunes de cooperación, y qué impacto está teniendo sobre el terreno. La segunda, abordó los temas prácticos, los problemas a nivel micro: las dificultades en la ejecución, la coordinación, los obstáculos con que tropiezan quienes están trabajando sobre el terreno. Y a este respecto, ha de tenerse en cuenta que Oriente Medio es una región que vive un conflicto ininterrumpido desde hace muchísimos años. Es una zona con ciertas especificidades, algunas de ellas responden a problemas globales y no particulares de la región. Hemos de tener en cuenta estos retos que afronta la región a la hora de trabajar en ella.

Una contribución importante del seminario fue el planteamiento de posibles soluciones a gran parte de los problemas y retos planteados a nivel macro, las grandes líneas generales de actuación, y también a nivel micro, las concreciones y puesta en funcionamiento de esas perspectivas generales. Aquí se subrayó con fuerza el papel decisivo que juegan las ONG locales y la población objeto de la ayuda en el análisis de las necesidades reales, en el establecimiento de las prioridades y en el diseño de las estrategias. Por decirlo con la mayor concisión posible, un modelo de cooperación orientado de abajo arriba, es decir, que parta del beneficiario de la ayuda y termine en el donante. Todos los participantes en el seminario coincidieron en señalar que, de ninguna manera, podemos olvidar que son los beneficiarios de la ayuda los verdaderos protagonistas del desarrollo, y a ellos han de mirar todos los actores implicados en la cadena del desarrollo.

El trabajo de la cooperación está muy condicionado por lo que está ocurriendo en el terreno, por el día a día, por los contratos, los plazos, las emergencias. El seminario ofreció la oportunidad de pararse, dar un paso atrás y reflexionar, con una visión de conjunto, sobre la estrategia, y analizar las implicaciones a largo plazo del trabajo que se está haciendo. Y lo que es más importante, permitió compartir, con quienes realizan el mismo trabajo, experiencias e ideas, al tiempo que fue posible debatirlas en un formato relajado e informal.

III. MODELOS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO CON UN ENFOQUE ESPECIAL HACIA ORIENTE MEDIO: ALGUNOS DE LOS ACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CADENA DEL DESARROLLO, SUS AGENDAS Y SUS PRIORIDADES

3.1. FOROS INTERNACIONALES Y ORGANISMOS MULTILATERALES

- El marco general de la arquitectura de la cooperación al desarrollo son las declaraciones conjuntas suscritas por los donantes y receptores durante las cumbres. Estos marcos se ponen al día durante las revisiones quinquenales de la ONU de la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)¹.
- Estas cumbres se establecen en el marco de la revisión quinquenal de la ONU de la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Declaración de Monterrey

- Tiene lugar en 2002 y la finalidad es analizar todo lo referente a los procedimientos de financiación destinada a la cooperación para el desarrollo.
- Se reconoce la necesidad de aumentar el volumen de la ayuda y mejorar la eficacia de la ayuda al Desarrollo.

Declaración de Roma

- Tiene lugar en el año 2003 con el objeto de analizar los procedimientos de armonización en la cooperación al desarrollo. La declaración de Roma termina con el compromiso de armonizar y alinear el suministro de la ayuda al desarrollo.

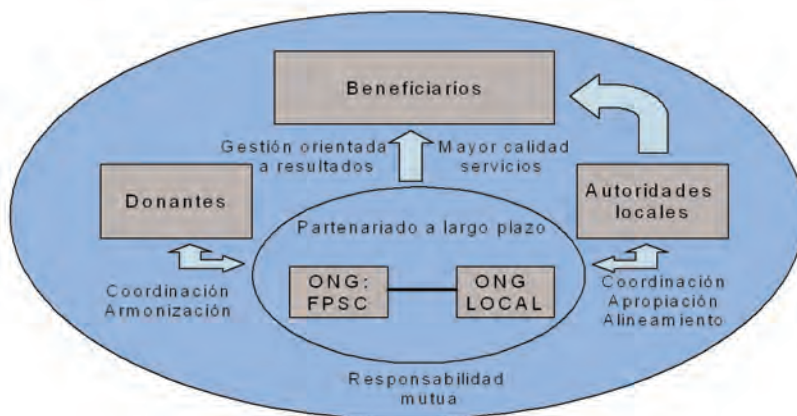
¹ En septiembre de 2000, los dirigentes del mundo se reunieron en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York para aprobar la Declaración del Milenio, comprometiendo a sus países con una nueva alianza mundial para reducir los niveles de extrema pobreza y estableciendo una serie de objetivos, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y cuyo vencimiento del plazo está fijado para el año 2015.

Memorando de Marrakech

- Se celebra en el mes de febrero de 2004 y trata de evaluar la administración de los resultados de desarrollo.
 - *Análisis de la Declaración de París*
- Se celebra en el mes de marzo de 2005 para estudiar la eficacia de la ayuda. Ha sido firmada por un número de países que carece de precedentes en este tipo de Foro internacional de Alto Nivel.
- A diferencia de las declaraciones anteriores, la Declaración de París toma medidas prácticas con objetivos concretos que deben cumplirse en 2010. Esta declaración sentó los principios básicos para una mayor eficacia en la ayuda.
- Estos principios empujan a que sean los países en desarrollo los que se hagan cargo de sus propios procesos de desarrollo e incrementen la coordinación de los agentes donantes para impulsar los procesos de desarrollo.
- La Declaración también alcanza unos acuerdos concretos asumidos por la comunidad internacional, lo que se conoce como “los 56 compromisos de asociación”. Éstos se organizan en cinco principios generales:
 1. Apropiación por países.
 2. Alineación con las estrategias, los sistemas y los procedimientos de los países.
 3. Armonización de las acciones de los donantes.
 4. Gestión orientada a los resultados.
 5. Responsabilidad mutua.
- La Declaración de París destaca la necesidad de una evaluación de la cooperación al desarrollo independiente. Se afirma que el proceso de evaluación deberá ofrecer una comprensión más general del modo en que una mayor eficacia de la ayuda contribuye a cumplir con los objetivos de desarrollo.

- La Declaración de París sigue siendo el principal referente internacional sobre la relación de ayudas y los principios a alcanzar para llegar a una mejor contribución al desarrollo.

Gráfica del papel de la sociedad civil a la luz de los principios marcados por la Declaración



III Foro internacional de Accra (Ghana)

- Tiene lugar en el mes de septiembre de 2008. La Agenda de Acción de Accra completa la Agenda de París con la inclusión de todos los actores del desarrollo y con compromisos concretos para las políticas de desarrollo de donantes y socios en los próximos años. Se marca como indispensable la participación de los Gobiernos y del sector privado en la aplicación de la Declaración de París.

Cumbre de Doha

- Se celebra en el año 2008 para la revisión de los aspectos estudiados en Monterrey y los nuevos desafíos a los que se enfrenta la financiación como:
 1. El cambio climático.
 2. Las crisis alimentarias, energéticas, financieras y económicas.

3.2. LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA EN ORIENTE MEDIO COMO CASO PARTICULAR

Breve reseña histórica

- El origen de la cooperación española con el mundo árabe se inicia en 1954. A finales de 1988 se crea la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), que integra los distintos organismos autónomos y su nueva estructura de órganos directivos y de gobierno incluye el Instituto de Cooperación con el Mundo Árabe (ICMA). En 1995-1996 tiene lugar la primera reforma de la AECI, el ICMA desaparece y la cooperación con Oriente Medio pasa a integrar una Dirección General.

Situación actual de la AECID, gestión y estrategias

- En el mes de octubre de 2007, la AECI pasa a denominarse Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y se aprueba el Estatuto de la nueva Agencia. Dentro del organigrama el nuevo Departamento de cooperación con el Mediterráneo y Mundo Árabe está integrado en una de las tres direcciones de la AECID: la Dirección de cooperación para África, Asia y Europa Oriental.
- La AECID es una Entidad de Derecho Público adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI). Es el órgano de gestión de la política española de cooperación internacional para el desarrollo, y su objeto es el fomento, la gestión y la ejecución de las políticas públicas de cooperación internacional para el desarrollo, dirigidas a la lucha contra la pobreza y la consecución de un desarrollo humano sostenible en los países en desarrollo, particularmente los recogidos en el Plan Director. La lucha contra la pobreza es el objetivo final de la política española de cooperación internacional para el desarrollo.
- La misma Ley de Cooperación contempla como estructura exterior de la AECID las Oficinas Técnicas de Cooperación (OTC), los Centros Culturales (CC) y Centros de Formación de la Cooperación Española. (CFCE). El actual despliegue exterior del Organismo está compuesto por 42 OTC, 17 CC y 3 CFCE, en países de Iberoamérica, África y Asia.

En Oriente Medio se han creado cuatro OTC, en Egipto, Iraq, Territorios Palestinos y Jordania -esta última cubrirá también Siria y Líbano-.

- La AECID utiliza diferentes vías de gestión de la Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD):
 - Programas y proyectos de cooperación, asistencia técnica a instituciones de los países socios, ayuda presupuestaria, microcréditos, becas y lectorados.
 - Contribuciones a fondos multilaterales y multidonantes, y a programas de organismos internacionales para el desarrollo.
 - Acción humanitaria.
 - Ayudas públicas a ONGD y a otros agentes de la cooperación para el desarrollo.
- Las comisiones mixtas de cooperación para el desarrollo suponen un acuerdo bilateral entre España y el país receptor de la ayuda en el que se establecen las líneas prioritarias de la cooperación para el desarrollo por un período de tres años. La Comisión mixta de cooperación define tanto los instrumentos como los sectores y las zonas geográficas de actuación para la cooperación española.
- El desempeño de las funciones y cometidos asignados a la AECID tiene como base principal el Plan Director de la Cooperación Española, el Plan Anual de la Cooperación Internacional y las Estrategias sectoriales y de países, así como los acuerdos y convenios con entidades y organismos públicos y privados, añadiéndose, los planteamientos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), aprobados por Naciones Unidas.
- El marco actual de cooperación al desarrollo para España es el Plan Director de la Cooperación, en vigencia durante 4 años, de 2009 a 2012. En paralelo se elaboran documentos de estrategia para los países prioritarios y planes de actuación especial para el resto de los países.

Estrategias de cooperación y prioridades geográficas en Oriente Medio

- Se puede hablar de dos tipos de estrategias de cooperación: la conceptual, que se refiere a los ámbitos de cooperación; y la

segunda, referida a los instrumentos administrativos utilizados en cada caso.

- Las prioridades geográficas del Plan Director de la Cooperación Española para el periodo 2009-2012 se establecen desde criterios de eficacia como los indicadores de desarrollo, la presencia y articulación de la Cooperación Española en el país, el marco de asociación posible en el país, el potencial del país como socio de desarrollo y la posición relativa de la Cooperación Española respecto a otros donantes.
- Así, se establecen diferentes tipos de asociación: el Grupo A, de Asociación Amplia, que incluye en Oriente Medio, Territorios Palestinos; el Grupo B, de Asociación Focalizada que incluye Iraq y Líbano, y el Grupo C, de Asociación para la consolidación de logros de desarrollo, con Siria, Egipto y Jordania.
- En términos generales hay también un considerable incremento de la ayuda humanitaria de emergencia y de reconstrucción. En Territorios Palestinos y Líbano, la cooperación española intenta mantener un equilibrio entre la cooperación de emergencia, humanitaria, y la cooperación para el desarrollo social y económico.
- En cuanto a Iraq, se trata de un caso muy especial. Los compromisos adoptados en el año 2003 están prácticamente cumplidos: trabajar con agencias de Naciones Unidas y con la Comisión Europea.
- El primer objetivo global de la cooperación al desarrollo es la lucha contra la pobreza. Los países de Oriente Medio son de renta media, o media-baja, siempre que no consideremos las emergencias, desastres y/o crisis humanitarias, frecuente allí. La cooperación española en los países de Oriente Medio, ha concentrado la ayuda en las zonas geográficas con mayores índices de pobreza, y por supuesto siempre con los criterios establecidos por el gobierno del país beneficiario.
- En Egipto las zonas más necesitadas corresponden a la zona sur, al Alto Egipto, que recibe una atención especial.
- En Jordania, desde que se hizo el plan de ayuda de atención especial, se concentraron los esfuerzos en el noreste del país.

- En Siria, la pobreza radica en el noreste.
- En el Líbano, la Bekaa, y la zona sureste están consideradas zonas prioritarias, sobre todo desde el conflicto de julio de 2006. En este sentido, España aportó 25 millones euros, en tres años, al fondo del PNUD para la reconstrucción, y al mismo tiempo estableció convenios con ONG, para rehabilitar y desarrollar sectores productivos básicos como: la agricultura, la ganadería y el uso eficiente del agua.
- La degradación socio-económica en los Territorios Palestinos es tan heterogénea y tan profunda que se aborda la lucha contra la pobreza con instrumentos muy distintos. En este sentido, desde hace tiempo se trabaja en la Franja de Gaza, en un programa que inicialmente era de seguridad alimentaria y elaboración de productos hortofrutícolas y creación de empleo.
- Por otra parte, en el caso de los Territorios Palestinos cabe mencionar las contribuciones que la cooperación española hace a la Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados Palestinos (UNRWA), tanto aportaciones a su presupuesto general como a sus llamamientos de emergencia, que van incrementándose anualmente.
- Otros fondos de apoyo presupuestario, aportados a través de mecanismos instituidos por la Comisión Europea, han ascendido en 2008 a 20 millones de euros. Estos fondos se dedican al pago de nóminas de funcionarios y contratados de la ANP para mantener los servicios sociales básicos que ofrece el gobierno de la ANP, principalmente en los campos de la educación, salud, y casos sociales graves.

Estrategias y prioridades sectoriales de la Cooperación con Oriente Medio

- En cuanto a las estrategias y prioridades sectoriales introducidas como novedad por el Plan Director 2009-2012, hay tres que son especialmente relevantes para nuestra zona:
 - La gobernanza democrática, la participación ciudadana y el fortalecimiento institucional de la sociedad civil, así como el desarrollo institucional.

- La conservación del patrimonio, con un enfoque obligatoriamente ligado al desarrollo económico y social de las poblaciones locales.
- La prevención de conflictos y construcción de la paz.
- La gobernanza democrática, la participación ciudadana y el fortalecimiento institucional de la sociedad civil, así como el desarrollo institucional.
- En el ámbito de esta primera prioridad sectorial, no es necesario subrayar su importancia en cuanto, por ejemplo, se trata del establecimiento de un Estado Palestino viable, y de ayuda al Líbano para establecer un Estado sólido. En Egipto se trabaja en el campo de los derechos humanos, apoyando al Consejo Nacional de Derechos Humanos.
- En Territorios Palestinos se está incidiendo en instrumentos administrativos y en cooperación directa, es decir, en subvenciones del Estado a ministerios, instituciones, cooperación entre Estados, España y la ANP. Estas actividades pretenden mejorar las capacidades técnicas e institucionales de los ministerios. Este año 2008, la cooperación española está reforzando el Ministerio de Agricultura dotándole de capacidad para legislar. De la misma manera se actúa con el Ministerio de Asuntos Exteriores, y con el de Educación. Con este último se trabaja, desde hace mucho tiempo, en un programa de infraestructuras educativas, ejecutado directamente por el propio ministerio. Quizás estas líneas de cooperación en los Territorios Palestinos podrían representar un intento de hacer que la ocupación israelí no conduzca a un desastre humanitario completo.
- En Siria, la cooperación española está trabajando en la descentralización y el refuerzo de las capacidades de las administraciones locales del noreste.
- El caso de Iraq está situado en el marco del programa EUJUST LEX de la Comisión Europea. En España se trabaja, mediante la celebración de seminarios, para el refuerzo de las capacidades y del apoyo técnico al sistema judicial, de las instituciones penitenciarias y de la policía.
- La conservación del patrimonio, ofrece un enfoque obligatoriamente ligado al desarrollo económico y social de las poblaciones locales.

- En este ámbito, cabe citar, en Jordania, la rehabilitación de la ciudadela omeya de Ammán, un proyecto muy antiguo, y que, después de años de acondicionamiento para las visitas turísticas, ha hecho que más gente considere Ammán como un lugar obligado de turismo. En la actualidad se está trabajando en la redacción del proyecto para la reestructuración de la ciudadela de Ammán.
- En los Territorios Palestinos, se trabaja en el proyecto de rehabilitación del centro histórico de Hebrón, donde existen asentamientos israelíes dentro del centro histórico árabe. Se trabaja en la reforma y reconstrucción de varios barrios, de forma integral, es decir, rehabilitación de los edificios, de la infraestructura urbana, y también se trabaja en un programa de incentivos dirigidos a la recuperación del tejido social y económico.
- Finalmente, en Egipto y Siria, la cooperación cultural se ha centrado en términos de patrimonio histórico.
- La prevención de conflictos y construcción de la paz.
- Finalmente, en el tercer ámbito de prevención de conflictos y construcción de la paz hay mucho por hacer, pero a menudo no se sabe exactamente cómo.
- La cooperación española está intentando crear una plataforma con una ONG para Territorios Palestinos e Israel, y, por otra parte, ha empezado, desde hace dos años, a trabajar en la formación, capacitación y divulgación de la no violencia, a través de otra ONG.

Coordinación y sinergias de la cooperación con Oriente Medio

- La cooperación española está colaborando con la Comisión Europea en la elaboración de una base de datos renovada anualmente que refleja la financiación otorgada (comprometida y/o desembolsada) para los proyectos durante el año en curso y las previsiones para el año siguiente. A pesar de una diferencia en los procedimientos de la cooperación española y europea a nivel administrativo, que supone un esfuerzo adicional para adaptar los datos de España al formato europeo, la Comisión Europea ha logrado ofrecer en un solo cuadro

los datos de todos los Estados miembros y de la Comisión. Esta coordinación representa un avance considerable a efectos de seguir mejorando la eficacia y la coordinación, para evitar la duplicación de esfuerzos, a fin de cumplir con la Declaración de París.

- Otro último principio es la mejora en la coordinación en Territorios Palestinos. La Comisión Europea ha hecho un gran esfuerzo por llegar a la deslocalización de las delegaciones. La OTC de España en Jerusalén asiste periódicamente a reuniones de coordinación con los demás Estados miembros.

Emergencia y ayuda humanitaria

- A las situaciones de emergencias y ayuda humanitaria en los países de Oriente medio, la cooperación española dedica un gran esfuerzo destinado, en gran medida, a la vía multilateral, a las agencias de Naciones Unidas encargadas de trabajar en esta zona, como: la UNRWA -en el caso de los refugiados-, el fondo del PNUD -para la reconstrucción del Líbano-, y el fondo del Banco Mundial.
- Financiación destinada a los países de Oriente Medio:
 - En 2008 la financiación destinada a Oriente Medio ha superado la de los países del Magreb, Mauritania y población saharauí. De hecho, la financiación destinada a los Territorios Palestinos ha igualado casi a la de Marruecos, que es la prioridad de la cooperación española en el Mediterráneo. Sólo contando con la administración central del Estado, sin contar con la administración descentralizada, Territorios Palestinos ha absorbido, ya este año 2008, 54,4 millones de euros, y el Líbano, 21, 2 millones de euros.
 - España es un país tan descentralizado que la cooperación, y una parte importante de ella -casi un 15%- de la cooperación española, proviene tanto de las comunidades autónomas, como de municipios o entidades provinciales.

Instrumentos de financiación de la cooperación española (AECID)

- En teoría la AECID se guía por un principio de eficacia, ¿qué instrumento es más adecuado a los objetivos perseguidos por el proyecto?

- Los proyectos de fortalecimiento institucional y los generadores de empleo se hacen mediante subvención de Estado a Estado directamente, al Ministerio o a la institución correspondiente.
- Por otra parte, una parte importante de la subvención se canaliza a través de ONG españolas que tienen experiencia en el terreno, o bien capacidad para abordar nuevos sectores de cooperación, como podría ser la construcción de la paz. Esta financiación se hace a través de proyectos cuya duración máxima es de 24 meses, o de convenios a tres o cuatro años, de ámbito preferiblemente regional o sub-regional.
- Las actividades, aunque tengan un enfoque regional, han de adaptarse, en primer lugar, a la situación específica de cada país, y con el tiempo, a la situación evolutiva de ese país. En ese sentido, los convenios dan cierta flexibilidad. Por ejemplo, en una reunión con una ONG que trabaja en Gaza, se vió la imposibilidad de poder ejecutar una parte de las actividades en dicha zona, así que se le concedió el permiso de derivar los fondos a otra parte donde sí podía ejecutarla.
- Finalmente, la canalización de fondos a través de organismos multilaterales e internacionales, según los mecanismos de la Comisión Europea, las agencias de Naciones Unidas, y la contribución al presupuesto de la UNRWA, y al Banco Mundial.
- Alrededor de 550 euros salen del bolsillo de cada familia española para financiar los fondos de cooperación al desarrollo de España, incluyendo todas las administraciones.

3.3. LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA HACIA ORIENTE MEDIO: LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID, ESTRATEGIA Y PRIORIDADES

- La Comunidad de Madrid es una de las 17 regiones españolas. Tiene una población de unos 6,5 millones de habitantes, y tiene un presupuesto dedicado a la cooperación al desarrollo.
- El presupuesto del año 2008 ha sido de aproximadamente 40 millones de euros, dedicados a la lucha contra la pobreza en el mundo.

- La actividad del gobierno regional de Madrid en cooperación al desarrollo se sustenta en dos grandes líneas de trabajo: por una parte, una línea dirigida a la mejora de la situación de la mujer para alcanzar la igualdad de derechos, especialmente en aquellos países en los que ni siquiera legalmente la igualdad está prevista; y una segunda línea de trabajo principal, dedicada al fortalecimiento institucional de los países en los que se trabaja.
- El enfoque estratégico de la cooperación que realiza la Comunidad de Madrid consiste en trabajar para ayudar a personas para que puedan salir adelante por sí mismos, puedan desarrollarse libremente por sus propias opciones sin la tutela de nadie, sin la ayuda de nadie.
- La Comunidad de Madrid quiere que la cooperación al desarrollo incida en el bienestar a largo plazo de sus ciudadanos, y ello se logra a través de la ayuda a la construcción de sistemas democráticos con instituciones sólidas, independientes y transparentes.
- Se ha elaborado, después de un intenso y fructífero proceso de diálogo con las ONG madrileñas, así como con los actores de la cooperación para el desarrollo de la región de Madrid, la Estrategia de Cooperación al Desarrollo para los años 2009-2012.
- Por diversos motivos, históricos o culturales, o de peso demográfico, la presencia en Madrid de 1.084.000 personas, nuevos madrileños, venidos de otras partes del mundo, inmigrantes, hace que su cooperación al desarrollo tenga como áreas prioritarias de trabajo: Latinoamérica -y dentro de ella, países como: Ecuador, Colombia, Perú, República Dominicana, Bolivia- África, y también se dedica una parte del presupuesto a trabajar en otras áreas, como Oriente Medio, principalmente Territorios Palestinos.
- La Comunidad de Madrid está impulsando diversas acciones de cooperación al desarrollo en Oriente Medio:
 - Proyectos para la formación de mujeres en Territorios Palestinos.
 - Proyectos que incluyen la enseñanza primaria y secundaria de niñas en Belén.
 - Proyectos de formación laboral de mujeres en Gaza en técnicas

textiles, con el que pueden generar ingresos para sus familias.

- Formación de jóvenes palestinos, de escasos recursos, en el campo de la hostelería, en Jerusalén.

3.4. LA AGENDA DE LOS DONANTES

- Existe todavía una gran descoordinación entre los objetivos y las metas de la ayuda. Por ello, hay tantos agentes implicados con sus propias agendas abiertas y encubiertas. Las políticas internas, las estrategias, las actividades están muy fragmentadas.
- Las agendas, las prioridades de los donantes públicos son bastante vagas, amplias, en general; es relativamente sencillo, en la mayoría de los casos, hacer que coincidan las agendas de todos.
- Por otra parte, cada país tiene sus propias políticas y estrategias, y sus equipos de trabajo, de manera que, rara vez, se ven fusiones frecuentes en el sector privado -lo que dificulta la coordinación-. La ayuda sufre solapamientos, por ejemplo en la entrada en un país. En Mozambique se estima que hay más de 1.500 misiones extranjeras queriendo trabajar con el Gobierno, y todas ellas tienen relaciones a nivel individual con el Ministerio de Planificación y Finanzas, lo que les aleja del trabajo que quieren hacer.
- Otro factor importante, y que hay que tener en cuenta, son las estrategias del país al que pretendemos ayudar con el dinero de todos los contribuyentes, a quienes hay que dar cuenta. El dinero no es del organismo público financiador, es de los ciudadanos que lo ceden para que se haga el mejor uso posible para ayudar a los demás.
- Respecto a los problemas reales que padece la región, existe un consenso en cuanto a los desafíos que la cooperación al desarrollo afronta en Oriente Medio, es decir, si hiciéramos una relación de los 10 temas principales en estos países, habría poca discusión al respecto. El disenso está en las prioridades y en el modo en que pueden establecerse y, de facto, se establecen.
- La comunidad donante tendría que hacer algo por sí misma, comenzando por evaluar a su propia capacidad para entender lo que

está ocurriendo en Oriente Medio, para poder dedicar más tiempo a analizar y a reflexionar, y para ser menos rígidos en términos de políticas y estrategias. La rigidez no favorece en una situación tan volátil como la de Oriente Medio (así ha sido en los últimos seis años). Hay una manera diferente de pensar, de ejecutar las estrategias. Y si todos estamos de acuerdo con esto, ¿por qué no lo hacemos?

- Otra característica de la ayuda en Oriente Medio es que la gestión de la ayuda, su arquitectura, su coordinación, está todavía en un estado embrionario, incluso más que en otras partes del mundo. En Tanzania, por ejemplo, o en Kenia, quienes allí trabajan en cooperación al desarrollo intentan coordinarse de manera que integren la Declaración de París, o las orientaciones del Banco Mundial. En Oriente Medio esto no ocurre.
- Los cambios estratégicos y burocráticos tienen un gran impacto sobre el terreno. Así, por ejemplo, hace unos años se llevó a cabo una reestructuración de los departamentos de las Agencias de Cooperación, y se dividieron por ejes temáticos en vez de por áreas geográficas. Esto cambia totalmente las prioridades; si tienes un departamento para fortalecimiento institucional, otro para refugiados, medioambiente, etc., estableces unos criterios que pueden borrar del mapa a regiones enteras. Así, la mitigación de la pobreza es irrelevante en Oriente Medio si se la compara con África, de este modo, estás borrando del mapa toda una región para la que internamente la pobreza es un factor importante para su desarrollo y equilibrio.
- El problema es que las discusiones acerca de las prioridades no se apoyan en la realidad del terreno, en cuáles son los problemas y cómo pueden combatirse. No es un debate todo lo científico, objetivo y técnico. A primera vista puede parecer técnico, pero en el fondo lo que subyace es un recurso limitado, el dinero. Y el problema es que el dinero está directamente relacionado con la política y el poder. Hay un dicho anglosajón que dice que quien paga es quien decide el menú.
- Una consecuencia inevitable de los mecanismos de la ayuda internacional es la descoordinación. La mayoría de las veces, lo que pensamos, lo que decimos y lo que, finalmente, hacemos, son cosas

totalmente diferentes. Y la razón es que el proceso del pensamiento es flexible: podemos tener una reunión para establecer la estrategia, prioridades, objetivos generales, este proceso de pensamiento es más o menos flexible. Puedes cambiar de opinión, incluso durante una misma reunión, y trabajar con varias ideas al mismo tiempo. Pero una vez que este proceso se traduce en política, cuando es aceptado y se convierte en política gubernamental, o internacional o multilateral, estas tendencias se convierten en algo más rígido, y los cambios requieren un proceso más largo y complicado. Una vez que estas políticas se traducen en trabajo sobre el terreno se convierten en algo prácticamente inflexible. La política se traduce en un programa de trabajo, con un presupuesto, un cronograma, al final, toma vida propia. Las personas que ejecutan sobre el terreno son personas diferentes de quienes lo piensan y lo hablan, tienen normas diferentes, diferentes culturas, diferentes ideas de los creadores del programa. Por eso, al final, puede ocurrir que las políticas sean contradictorias. Puedes aplicar un programa que va en contra de la estrategia planeada.

- El problema es que las agendas de los donantes, muchas veces, provienen de sus ideas o de otras ONG, pero no quiere decir que vayan a cubrir las necesidades locales, más bien sus agendas.
- Los cambios en las prioridades genera multitud de trastornos a las ONG locales y a los beneficiarios de la ayuda, que han de hacer esfuerzos para presentar a los donantes sus proyectos, de manera que, sin perder de vista cuáles son las necesidades reales de la población, sus iniciativas encajen con las prioridades de los donantes. También resta enorme eficacia a la cooperación, y deja sin resolver los problemas, que requieren líneas de trabajo orientadas al largo plazo.
- En una ocasión, el responsable de un grupo de ONG palestinas se quejaba de haber hecho todo: de haber trabajado con género, con apoyo legal, con fortalecimiento institucional, con sostenibilidad, y siempre hay que cambiar y ajustar las actuaciones para, al final, hacer el mismo trabajo, porque el objetivo es cuidar de unos huérfanos. Continuamente tenemos que estar haciendo malabarismos con la manera en que presentamos a los donantes nuestros proyectos para tratar de ajustarnos a sus agendas. Y en este punto, la FPSC está

trabajando de una manera muy diferente de las otras agencias, porque la Fundación trabaja con su propia agenda, y la gente se apunta o no, pero la Fundación no sigue las tendencias.

- Un ejemplo del impacto que sobre el terreno tiene este cambio en las prioridades: Cuando el fortalecimiento de género y la sostenibilidad eran, por así decir, los temas de moda, se crearon guarderías para que las mujeres pudieran dejar a sus niños e ir a trabajar. Esa era la contribución al fortalecimiento de género. Para hacer que esto fuera sostenible había un programa que consistía en que cuando las mujeres empezaran el trabajo, empezaban a pagar por el servicio de guardería. Y cuando esto tuvo éxito y había muchas mujeres que estaban empezando a encontrar buenos trabajos y la gente pagaba la guardería, en alguna sala de reuniones de Bruselas, o Washington, o Londres, se cambió las líneas de actuación y se establecieron la mitigación de la pobreza y la atención a los más pobres y a la población más vulnerable como prioridades. Así que, se mandó a un evaluador que visitó los proyectos y dijo: “Pero estas mujeres son de clase media, ganan dinero, pueden pagar su guardería, así que no se ajusta a los objetivos que hemos establecido en el marco del proyecto”, y se cerraron todos estos centros por los cambios en las líneas de actuación.
- Otro problema estratégico es la incompatibilidad de agendas que compiten en el terreno. Podemos tener enormes presupuestos dedicados al mismo objetivo, con tratamientos diferentes que los hacen contradictorios. La falta de coordinación puede hacer que el trabajo sea menos productivo.
- El donante debería comprender cuáles son las leyes bajo las que trabajan las ONG locales y cuáles son sus circunstancias. Un socio es alguien que tiene que apoyar y no sólo evaluar, así la ONG local a menudo siente la necesidad de ayuda para sacar adelante su proyecto, y encuentra en el donante a alguien que sólo aplica la agenda y el programa internacional que nada tiene que ver con lo que ocurre sobre el terreno.
- La ONG local es una organización, simplemente que está registrada en el país local, y que muchas veces tiene su sede en la capital del país

y los empleados van y vienen siguiendo el programa del año; un año educación, otro sanidad, al año siguiente plantaciones de aceitunas. Lo hacen con buenos resultados, pero, al final, van donde está el dinero, y es donde está el problema. En el planteamiento de la estrategia se mezclan: la búsqueda del dinero, la política y el problema.

- Las ONG locales en los Territorios Palestinos adolecen de falta de transparencia, y carecen de visión estratégica. Las ONG preparan sus propuestas de manera que cumplan las expectativas del financiador, y esto les hace perder su visión estratégica en relación con los servicios que necesita la comunidad. A menudo, las ONG están desconectadas de la comunidad porque quieren cumplir las expectativas del que financia, en lugar de cubrir las carencias que sufre la población local.
- Hay otras fundaciones a las que no les interesa las motivaciones que haya detrás de sus actividades. Son organizaciones que están muy condicionadas por el funcionamiento, porque si no hacen bien el trabajo no volverán a recibir la subvención. Para ellos es más importante recibir los fondos que la manera de aplicarlos.

IV. POLÍTICAS DE DESARROLLO Y ELEMENTOS OPERATIVOS DE LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO EN ORIENTE MEDIO

4.1 LA CADENA DEL DESARROLLO

- La cadena del desarrollo consiste en la hilera de agentes involucrados en la transferencia de fondos desde el donante inicial hasta el destinatario final (llamado también grupo beneficiario).
- Si recorremos la cadena del desarrollo a la inversa: desde el beneficiario hasta la fuente de la financiación, los Gobiernos, o los organismos internacionales, se ve claro el peso de la política.
- La cooperación al desarrollo o la industria de la ayuda, como algunos la llaman, es bastante joven. Estamos hablando de 60 años de historia. Es una industria que maneja cientos de millones de dólares al año. Suena muy bien, pero realmente está perdiendo su importancia, debido al descenso de los flujos de capital en el mundo.
- La agencia donante (*donor*) recauda sus fondos de los impuestos aportados por los ciudadanos, según un porcentaje acordado de la renta nacional. Parte del dinero se gasta en costes indirectos del Ministerio. El resto se divide en tres partes:
 - La primera se canaliza a través de los organismos multilaterales (cooperación multilateral).
 - La segunda se transfiere directamente a los gobiernos de los países del Sur (cooperación bilateral).
 - Y la última se canaliza a través de las ONG, para ejecutar proyectos previamente aprobados por el mismo ministerio (cooperación horizontal).

Organizaciones multilaterales

- Algunos inconvenientes en la gestión de la ayuda al desarrollo por organismos multilaterales:
 - Falta de transparencia.
 - Falta de capacidad de ejecución - cadena de subcontrataciones.

- Ineficacia en el gasto - cada subcontratación supone un porcentaje de gastos que se dedica a la gestión interna del propio organismo.
 - Obstáculos burocráticos. Difícil coordinación de los protocolos de actuación entre organismos multilaterales, por ser excesivamente rígidos.
 - Lentitud en la ejecución.
 - La gestión de las entidades multilaterales permite una disolución de las responsabilidades de los donantes en el control de los fondos.
 - Cargas administrativas excesivas y salarios desorbitados.
- Otro fenómeno percibido en Oriente Medio es que el Banco Mundial no tiene allí un lugar preponderante en la ayuda. Desgraciadamente, en muchas ocasiones, la ayuda está gestionada por gente que no sabe mucho acerca de la cooperación para el desarrollo.

Cooperación bilateral

- Cuando la cooperación de la Administración estatal trabaja, por ejemplo, con un ministerio, o con una institución o incluso con una institución interministerial, de un país socio, el primer paso es la negociación. Por supuesto, no hay imposición de ningún tipo. Hay una discusión previa a la firma de los acuerdos, que contienen un plan con una duración de tres o cuatro años. Esto significa que hay un acercamiento al país beneficiario.
- En el Líbano, por ejemplo, desde determinados ministerios se decía primero una cosa y cinco meses después otra distinta. Esto obligaba a tener que cambiar de ministerio en el último minuto, lo que complica mucho el trabajo.
- Incluso en Siria, ha habido casos en los que el Ministerio de Sanidad ha pedido que no se pasen los fondos al Ministerio porque no son capaces de gestionarlos de manera adecuada, prefieren que lo gestione la Organización Mundial de la Salud.
- Cuando las naciones ricas escogen trabajar con las Agencias de los Gobiernos de países en vías de desarrollo, ¿son conscientes *a priori* de que están tratando con algunos países que no son democráticos, donde hay corrupción y una gran maquinaria burocrática?

- No obstante, dicho lo anterior, cuando la agencia gubernamental (pongamos por caso la AECID) entrega fondos a un ministerio, pensemos, por ejemplo, en el caso de Gaza, donde la AECID está desarrollando el *Job Creation Program*, que depende de la oficina de Presidencia, el ministerio correspondiente de la ANP (en este caso el de Trabajo) tiene que presentar a la AECID una justificación final, financiera y técnica. Les resulta problemático, pero tienen que hacerlo, de modo que las exigencias son tan exhaustivas como las de las ONG.
- Esta discusión sobre transparencia en los Territorios Palestinos, o en cualquier país en vías de desarrollo de la región, no justifica la falta de eficiencia o de eficacia. La transparencia en términos de contabilidad y de gestión debería ser uniforme, es decir, de la contabilidad se espera que sea correcta, sin más. Así que no se trata de exagerar el hecho de que no haya transparencia. Ésta es la ética del trabajo que debería aplicarse.

Cooperación horizontal y relación Estados-ONG: ¿colaboración o competición?

- Hay que puntualizar que la sociedad civil no son sólo las ONG. En España, las ONG son las asociaciones o las fundaciones. En otros países las ONG tienen su propia personalidad jurídica como ONG, pero como sociedad civil hay otras muchas organizaciones: universidades, cámaras de comercio, colegios profesionales, cualquier tipo de escuela, sindicatos, por supuesto, patronales sindicales, y en algunos casos, hasta partidos políticos, e incluso hasta partidos políticos que están en el gobierno, todos ellos son sociedad civil.
- La cooperación española instituyó en el año 2000 las estrategias de 4 años y los programas de 3 años con ONG. Como suele ocurrir, la experiencia y la implementación muestran las dificultades. En 2004, se hizo un nuevo intento en esta dirección, a través de la firma de convenios con ONG por períodos de 3 o de 4 años, y cuya relación se basaba en la confianza y en el mérito. Los criterios de selección se fijaron en función de lo que se ha llamado un proceso de “Calificación” por el cual cada ONG debía acreditar frente a la AECID méritos tanto cualitativos como cuantitativos en su gestión.

- Los convenios de las ONG con el Estado se establecen según los méritos y la fiabilidad, la solvencia y las cualificaciones de las ONG candidatas. Implementar no es tan fácil, requiere el acuerdo de muchas partes: en primer lugar, el acuerdo de la agencia estatal con la ONG preseleccionada, después el acuerdo de la agencia con la ONG preseleccionada acerca de las contrapartes locales con las que ésta va a trabajar -han de gozar de cierto prestigio y buenas prácticas-, y por último, el acuerdo entre las ONG de los países donantes y sus contrapartes locales.
- Tampoco es fácil implementar por la complejidad de la región: Oriente Medio se caracteriza por la diversidad en los problemas, en las situaciones, etc. Además, hay que negociar en cada caso con qué organización se trabaja. Y, por supuesto, todo ello también en alineación con lo que podríamos llamar el seguimiento de los planes o las instrucciones del país beneficiario.
- A veces, algunos Estados o algunas autoridades se muestran reacios a aceptar que los fondos de cooperación se canalicen a través de las organizaciones locales, de las ONG. Es un esfuerzo que hay que hacer cada vez.
- Hay que discutir si la cooperación debe dirigirse a través de gobiernos u ONG. Tal vez la respuesta sea que tienen que ser complementarias: la sociedad civil nace y crece para dar respuesta a necesidades a las que los gobiernos y las administraciones públicas no están respondiendo.
- A menudo, hay una duplicación entre los servicios que presta el gobierno y el que prestan las ONG. La coordinación entre ambos apenas existe, incluso a veces hay competencia, porque las autoridades locales se ven como instituciones que están al cargo de los servicios, y las ONG locales se ven como las instituciones que, de hecho, están dando esos servicios. Hay competencia a la hora de buscar fondos y de recibir financiación.
- Tal vez la cuestión no sea la competencia entre Gobierno y ONG. Por ejemplo, en el Líbano, el Gobierno financia la mayor parte de los programas principales de algunas ONG, durante muchos años. La

privatización ha sido una práctica en muchos sectores y el Gobierno financia directamente a las ONG para que implementen los programas. Así, el Gobierno se convierte en la Agencia donante que apoya a las ONG locales para que lleven a cabo proyectos específicos. Por ejemplo, uno de nuestros proyectos de ayuda médica, durante 15 años, ha sido financiado por el Ministerio de Sanidad. Hablamos de 4 millones de dólares al año. Esto es un intercambio de fondos entre el Ministerio de Sanidad pública y una ONG local.

- No obstante, la cuestión que subyace tras la competencia por la financiación entre ONG local y autoridad local es el reconocimiento, es quién gana el crédito político por el trabajo. El Gobierno donante puede discutir con el Gobierno local sobre quién le gustaría que recibiera la financiación, qué ONG local podría subcontratar para implementar y ganar influencia política. La competencia sobre si los fondos los recibe el Gobierno local o las ONG locales es, más bien, una cuestión sobre el reconocimiento del papel de las ONG por parte de algunos funcionarios oficiales que no quieren reconocer ese papel.
- Volvemos al problema del principio: cuando nació la sociedad civil las administraciones no estaban funcionando, ¿cómo hacer ahora para que los gobiernos y las administraciones funcionen? ¿Simplemente a base de grandes sumas de apoyo presupuestario que inundan los ministerios con grandes cantidades de dinero?
- Respondiendo al punto anterior, hay que señalar los esfuerzos que se están haciendo paralelamente a la ayuda que se está ofreciendo: fortalecimiento de las Administraciones públicas, se está instando a los gobiernos a que coordinen y dirijan la ayuda, y que, en suma, traten de que todos peguen el golpe en el mismo clavo.
- En el caso de los Territorios Palestinos, las ONG, a menudo, llenan el vacío que deja la falta de estructuras gubernamentales. Por ejemplo, antes del Proceso de Oslo, las ONG eran los únicos interlocutores, no había Gobierno, no querían tratar con los israelíes. Por tanto, se trabajaba con las ONG. Ahora mismo, también se las ve como un sustituto, como proveedores de los servicios sociales ante Gobiernos autocráticos corruptos. Pero las Organizaciones de Comunidad de Base (CBO), que están ahí y que son muy activas en términos de sociedad

civil, no consiguen ser parte de la cadena que oscila entre aquellas ONG locales y este tipo de gobiernos.

- Se ha hablado de corrupción, de políticos que quieren mantener su poder. Para evitar este tipo de atropello, cuando los donantes quieran financiar un ministerio, hay que pedirles que se coordinen con las ONG locales para poder tener la misma visión, la misma estrategia de actividad, de acción, para no hacer dos cosas opuestas entre sí, en el mismo país. Los Gobiernos locales gastan, muchas veces, el dinero de manera ineficiente. Por lo que se ha de lograr que se coordinen con los actores locales y también con las ONG.
- Las autoridades locales deberían supervisar el trabajo de las ONG, pero no hay una estrategia clara de cómo llevar a cabo esa supervisión. Algunas ONG tienen muchísimo prestigio, reciben muchos fondos, pero los resultados de su trabajo son pobres, sin embargo, siguen conservando la credibilidad. El sistema tiene que ser revisado y ser capaz de evaluar a las ONG que pueden ser sostenibles o que pueden sostener sus objetivos, para darle crédito o para retirárselo.
- ¿Por qué tener que elegir entre la ayuda a los gobiernos o a las ONG?, ¿por qué tiene que ser una disyuntiva? Se pueden hacer las dos cosas. Conocemos casos en los que dentro de un mismo gobierno hay ministerios con los que colaboraríamos y ministerios con los que no colaboraríamos, y dentro de un ministerio hay departamentos con los que se puede colaborar y departamentos con los que jamás colaboraríamos, siempre depende de las personas, que de verdad es lo que debería unirnos a todos. Respecto a las ONG, conocemos ONG fantásticas, con una eficiencia mucho mayor de la alcanzada por sus gobiernos y los nuestros, y otras que son verdaderos casos de ineficacia, y con una política, pues unas veces clara, otras veces escondida, pero con las que de conocerlas bien nunca colaboraríamos.

4.2. GESTIÓN DE LOS FONDOS DE AYUDA: MECANISMOS DE FINANCIACIÓN

- La situación actual en España es la del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación que trabaja con una de sus ONG, con quien ha firmado

un convenio plurianual pero sigue exigiendo informes separados para cada uno de los proyectos del convenio financiado. Se entiende que el nivel solicitado en los informes narrativos y financieros sea alto, y que estos requisitos se exigen también a las contrapartes locales. Como resultado, se exige mucho para la redacción de los informes y de las auditorías, teniendo como resultado un coste alto.

- Se entiende también que algunos cambios en la legislación española, introducidos después de descubrir casos de corrupción en las ONG españolas han exacerbado la situación.
- Debido a los numerosos casos de corrupción, los mecanismos de control impuestos por los países donantes sobre la justificación de la financiación recibida han crecido en número y complejidad. Se procura que, en todo momento, los contribuyentes puedan estar seguros de la buena gestión de sus aportaciones económicas.
- Esta situación ha derivado en un sinnúmero de efectos adversos. En primer lugar, una proporción muy alta del presupuesto se gasta en controles, en vez de en actividades de desarrollo, todo ello financiado por el contribuyente.
- Por ello, un número elevado del personal acaba gastando su tiempo en tareas administrativas. De hecho la proporción entre personal de proyectos y personal administrativo está cada vez más desnivelada. Frente a un incremento del presupuesto, la agencia donante y la ONG internacional están obligadas a contratar más personal para poder llevar a cabo el incremento del trabajo administrativo. En consecuencia la relación entre el donante y el destinatario final no evoluciona. En vez de promover juntos un diálogo sobre estrategias y políticas a largo plazo, a menudo los debates entre actores se centran en la parte operacional del proyecto. En general, esto no contribuye a mejorar el ambiente de mutuo entendimiento, confianza y partenariatado.
- La ONG deduce un porcentaje, acordado con antelación, para sus gastos indirectos (incluyendo los cargos de mantenimiento de sus oficinas locales con su personal expatriado) y transfiere el resto a sus contrapartes locales, los dueños del proyecto.

- Algunas de estas contrapartes (ONG locales) ejecutan las actividades del proyecto, mientras otras funcionan como agencia de financiación, y transfieren los fondos, nuevamente, a las organizaciones de comunidad de base (CBOs). En ambos casos, los gastos indirectos están deducidos de la financiación recibida de la organización del país donante, en el último caso se añade otra capa antes de destinar los fondos al objetivo para el que fueron previstos.
- Cuantas más contrapartes estén involucradas más alto es el coste de la transacción. Claramente, como resultado de las características del sector de desarrollo en sí mismo, algunos de estos gastos son inevitables, por ejemplo, los salarios de los funcionarios del gobierno, de los actores locales, y otros gastos corrientes y fijos.
- Hay que preguntarse por el modo de maximizar la cantidad de dinero que va a las organizaciones de base, no es tolerable que de un dólar solamente lleguen 20 céntimos a estas organizaciones que necesitan esos recursos para implementar sus proyectos de desarrollo. ¿Dónde van a parar los 80 céntimos restantes? El simple hecho de aportar dinero tiene un coste elevado de transacción. ¿Cómo podríamos reducir los costes de transacción?, ¿cómo evitar que se pierda todo ese dinero en el camino, desde su punto de partida -el donante- hasta su punto de llegada -el destinatario de la ayuda-?
- En el caso de la cooperación española, por lo que respecta a la gestión de la cooperación, la AECID tiene instituido una comisión de seguimiento anual, y el problema, otra vez, es si hay suficientes recursos humanos en la agencia, o en las ONG, que, a menudo, están sobrecargadas. Las contrapartes locales tienen que rendir cuentas a la ONG española que es la responsable del gasto y, a su vez, ésta tiene que rendir cuentas a la AECID, que rinde cuentas al contribuyente.
- Estas justificaciones económicas se basan en la presentación de recibos o de facturas. Hay que justificar los gastos, pero la cooperación española está dirigiéndose más bien a una justificación de los resultados. El papel de las ONG españolas consiste en estar seguras de cómo se llevan a cabo los costes, y también son responsables de la formación y construcción de las capacidades de sus contrapartes.

- Existe una nueva tendencia, que es contratar a empresas privadas para gestionar los proyectos que implementan las ONG locales. Estas empresas privadas reciben fondos de los países donantes. Una compañía con ánimo de lucro que dirige organizaciones sin ánimo de lucro, éste es un concepto que no se entiende en los países destinatarios de la ayuda. Pero de una manera u otra, estamos pagando para que el trabajo se haga, que en última instancia es el fin. El problema surge cuando se acumulan los gastos y son excesivos.

Un caso práctico: *La reconstrucción del campo de refugiados palestinos de Nahr el Bared (Líbano)*

- Dada la precaria situación en la que queda el campamento de refugiados palestinos de *Nahr el-Bared*, tras los enfrentamientos entre el ejército libanés y el grupo radical Fatah el Islam, se convoca una conferencia de donantes en Viena el 23 de junio de 2008, en la que participan 70 países. En el campamento vivían más de 30.000 personas.
- Los principales contribuyentes para la reconstrucción son: Qatar, Arabia Saudita, Kuwait y los Emiratos Árabes Unidos. Entre otros donantes, la Comisión Europea se compromete a destinar 45 millones de euros a los trabajos de reconstrucción y el Estado español 10 millones de dólares, además de una aportación de 500.000 euros a la UNRWA para los trabajos de desescombro preparatorios de la reconstrucción.
- A día de hoy, las contribuciones para la reconstrucción de *Nahr el Bared* quedan de la siguiente manera: los países árabes que se comprometieron en la Conferencia de Viena no han hecho llegar su ayuda. Únicamente Arabia Saudita, en el mes de mayo pasado, ha satisfecho 25 millones de dólares.
- Ante esta situación se denuncia durante el seminario la falta de coordinación entre organismos multilaterales, concretamente entre el Banco Mundial y los organismos de Naciones Unidas, y entre la Comisión Europea y Naciones Unidas.
- Uno de los asistentes anuncia que el Banco Mundial y Naciones Unidas están preparando para el final del año 2009 un protocolo de actuación que agilice los trámites entre los dos organismos multilaterales.

- Se ha establecido un acuerdo entre NNUU y el Banco Mundial para determinar quién resuelve los problemas de coordinación. Sin embargo, este acuerdo sigue en negociación en el momento en que se celebra este seminario.
- El Banco Mundial creó un Fondo de multidonantes (Multi-Donor Trust Fund - MDTF) que en un principio tenía tres “ventanas” (opciones) y ha terminado reduciéndose a dos. La ventana que permitía la contribución a UNRWA requería una coordinación previa con las normas del Banco Mundial, una cuestión de una gran complejidad procedimental. Ésta es la razón de los retrasos en la puesta en marcha del MDTF y de que la contribución española estuviera bloqueada, con el riesgo de superar el año presupuestario y verse obligados a variar el presupuesto.
- Si tenemos que contribuir a la reconstrucción del campo de refugiados de *Nahar El-Bared*, ¿con qué medios contamos? No tenemos un Gobierno enfrente, en el caso del Líbano: “Si das dinero a los ministros, asegúrate de que tienen detrás una ONG que lleva el control. El problema surge cuando no hay un Gobierno fuerte. ¿Quién certifica o asegura que esta ONG o este ministerio va a ayudar?”
- Si volvemos a la cuestión de las organizaciones, en el caso del Líbano, por ejemplo, para la labor de desescombro, España está enviando 500.000 euros, como una pequeña contribución. Pero, ¿cómo lo hacemos? Estamos obligados a hacerlo a través del PNUD porque la UNRWA dice que PNUD es la Agencia que va a hacer este trabajo de desescombro. No tenemos otra forma. No podemos enviarlo a compañías privadas para que lo hagan. No podemos contratar a una compañía libanesa para hacerlo. Así que se espera que llegue la financiación de un multidonante del Banco Mundial porque es la manera que alguien ha decidido que debe hacerse, a un nivel que está fuera de mi alcance. Se tienen que canalizar los fondos, es algo lento, que se está haciendo, y esperamos que estos fondos se desembolsen este año o a principios del año siguiente.

4.3. GESTIÓN DE LOS FONDOS DE AYUDA: MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN

- La industria de la ayuda está guiada o motivada por la oferta. No siempre hay un interés en saber si la acción realmente ayuda, o si se aplica considerando la capacidad de absorción de los beneficiarios o de las contrapartes locales.
- Otra de las cuestiones importantes con la AECID, y otras muchas agencias gubernamentales de los países donantes, es que estamos hablando de ONG internacionales que se convierten en donantes. Hay dos temas. La mayor parte de los convenios y de los programas tienen, en lo que a las ONG se refiere, una duración muy corta. Por razones legales, las ONG tienen que competir ya que no tienen una financiación constante a largo plazo. No hay un cambio cualitativo sobre el terreno en 3 o 4 años. El proceso ha de mirar al largo plazo, lo que obliga a diseñar nuevas ideas y buscar nuevos socios.
- Con la AECID, las ONG internacionales y las locales, como socios, tienen que resolver una cuestión importante: el continuo cambio de las exigencias de los formularios. Lo que no permite que se adquieran las aptitudes necesarias para una buena gestión. Cuando por fin, aprendes el método, llega otro formulario que tiene otros requisitos. Tal vez, las OTC no están impartiendo suficiente formación a las ONG locales en este aspecto.
- Una de las características de los que algunos llaman la *industria de la ayuda* es la fragmentación. Con una estimación modesta, hay más de 10.000 actores implicados en toda esta industria. Grandes y pequeños, ONG locales, CBOs, organizaciones internacionales y supranacionales. Y desafortunadamente, la cooperación es un fenómeno que mantiene una estructura muy tradicional, por lo que mucho de lo que se gasta no llega al destinatario.
- Hay enormes obstáculos burocráticos, sobre todo, cuando diferentes agencias trabajan juntas. Las discusiones entre los abogados, simplemente para redactar una regulación entre estas agencias internacionales con procedimientos distintos, retrasan meses el inicio del proyecto.

- Parte de esta burocracia tiene que ver con nuestras ambiciones, porque tenemos que asegurarnos de que nada se está perdiendo y de que no se está utilizando para otra cosa que no sea el propósito original. La cultura del control se ha impuesto en la ayuda, y sin embargo, esto no quiere decir que haya un aumento en la eficiencia y en la efectividad. Al contrario, se podría decir que hay una parte importante de cada euro consumida por nosotros mismos, o por los consultores.
- Existe un sentimiento generalizado de frustración entre quienes trabajan en cooperación al desarrollo, motivado por los mecanismos de control que el donante impone a las ONG o instituciones encargadas de gestionar la ayuda y de acometer el proyecto. Se está dedicando un porcentaje elevadísimo de tiempo, esfuerzo y capacidad a conseguir la factura, el formato, en definitiva, el requisito administrativo que el donante impone.
- Estos requisitos administrativos, en el caso de la cooperación española, responden a una legislación, la ley general de subvenciones, que no tiene en consideración las particularidades de los países donde se trabaja.
- Cuando se quiere justicia y rendición de cuentas se necesita a personas que se dediquen completamente a esto. “A veces, viendo a otras ONG libanesas o palestinas, puedo decir que muchas personas trabajan sin ser retribuidas por ello. Además, estas regulaciones cambian cada tres años. Por ejemplo, este año hemos empezado con las fotocopias de las facturas, yendo a la embajada, persiguiendo al personal de la embajada para esto. No tenemos inconveniente en seguir las normas, sólo queremos que sean claras y continuas, que no cambien cada tres años. Si quieren cambiar las reglas, de acuerdo, pero tengan en cuenta que hace falta mucho tiempo para formar a una persona para que sea capaz de responder. Estamos intentando contratar a otras personas para que los que están en la ONG puedan dedicarse a otras cosas más importantes”.
- “Es necesario tener una contabilidad clara y las ONG queremos hacerlo bien, pero por favor, establezcan un método claro y fácil. Nosotros también necesitamos transparencia. Nosotros también tenemos que

demostrar a la gente lo que hacemos. Estamos trabajando juntos, no enfrentados. No somos personas deshonestas hasta que se demuestre lo contrario”.

- Desgraciadamente, la contabilidad y la transparencia en la ayuda, por muchos mecanismos de control y de seguimiento que reciban, son limitadas. Un país como Tanzania no puede decir cuánta ayuda recibe y quién se la da, y no es porque no quieran, sino simplemente porque no lo saben. Y es un receptor tradicional de ayuda.

4.4. GESTIÓN DE LOS FONDOS DE AYUDA: COORDINACIÓN Y AYUDA A LA COMUNIDAD LOCAL

- La Declaración de París ha fijado como uno de los cinco ejes de la cooperación eficaz el principio de apropiación: “Los países socios ejercen una autoridad efectiva sobre sus políticas de desarrollo y estrategias y coordinan acciones de desarrollo”. En esta misma línea, los países socios se comprometen a liderar la coordinación de la ayuda y fomentar la participación de la sociedad civil y del sector privado.
- La asociación es buena no sólo entre el donante y su contraparte o la ONG internacional y la ONG local, sino entre ONG local y comunidad local, esto es, la población objetivo. Para dar un ejemplo real, una ONG local identificó la necesidad de realizar una serie de proyectos destinados a mejorar la industria alimenticia. De las 38 industrias que puso en funcionamiento, sólo una de ellas fracasó ¿Por qué? Por la ausencia de participación local. Esta ONG no siguió un principio que había guiado su praxis en los 37 casos anteriores: el aporte económico de la comunidad local para sufragar un porcentaje del proyecto. En el caso fallido accedió a sustituir el aporte que debía comprometer la comunidad local por el aporte de un financiador externo. El proyecto no funcionó en ese pueblo simplemente porque no sintieron el proyecto como propio y tampoco sintieron su necesidad. La población objetivo sólo va a ver necesario un proyecto y va a sentirlo como propio si compromete su dinero en él, lo que garantiza con toda seguridad la sostenibilidad de éste.
- Hemos debatido sobre la canalización de los fondos, sobre si es competitiva o no. “No creo que haya competencia en Oriente Medio

por la recepción de los fondos. Lo que hay es una gran necesidad de coordinación entre gobiernos, ONG, agencias financiadoras, organizaciones internacionales”.

- Se hace una mención muy especial a la coordinación de los diferentes agentes de la cooperación, y esa coordinación asume que todas las ONG, en todo momento, están de acuerdo, o que todos los agentes de cooperación están de acuerdo, lo cual no tiene por qué ser, y en política es muy sano que la gente esté en desacuerdo. Entonces, ése es un planteamiento que hay que tener en cuenta, que no sería bueno que todos los agentes de cooperación estuvieran de acuerdo porque perderíamos la perspectiva de las cosas, no tendríamos a nadie que nos dijera si estamos haciéndolo bien o mal, y además la realidad nos dice que no es posible estar todos de acuerdo. En la práctica, incluso los agentes que están de acuerdo en principios generales, están en desacuerdo en la forma de implementar esos principios generales. Es tremendamente complicado.
- Los países donantes podrían animar a dar ayuda directa, ¿a quién? A lo que se podría llamar ONG con una profunda implantación local: aquellas que conviven a diario con los mismos problemas que padece la población necesitada, quienes viven y mueren con la mirada puesta en las personas a las que ayudan.
- El desafío que se plantea a la cooperación, si de verdad quiere seguir haciendo llegar la ayuda a la población necesitada, es que tenga en cuenta a la comunidad local: la sociedad civil ha sido un vehículo que en muchos casos ha funcionado, ha crecido, se ha fortalecido, y ha adquirido una experiencia que, desde luego, en muchos casos está por encima de la que tienen muchas de las administraciones o de los gobiernos de los países donde trabajan. Toda esta experiencia debería ser apoyada, respaldada, escuchada, y, desde luego, utilizada para el diseño de políticas públicas y para la implementación de esas políticas.
- La tarea que las ONG locales realizan sobre el terreno nunca es neutral, está cargada de un componente ejemplarizante y su trabajo puede ser una ocasión de formación de otras muchas personas, y esta formación tiene un gran impacto que redundará también en beneficio de la ONG local y de la sociedad, se da un tipo de relación win-win.

4.5. PLAZOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Se entiende que los convenios duren 3 o 4 años porque es el período que normalmente duran las legislaturas de los países donantes. Pero la agencia de desarrollo, como asesor técnico a largo plazo, tendría que desarrollar estrategias que fueran a más largo plazo. Deberían desarrollar estrategias de más de 3 o 4 años. Tendrían que durar 8 años y luego evaluar cómo se está haciendo y cómo se está llevando a cabo. Desde una perspectiva de desarrollo y no desde una perspectiva política.
- Proponer más de 4 años para los programas es muy razonable. Pero esto es para países desarrollados. No creo que los Territorios Palestinos sea un país normal. 3 o 4 años sería un buen compromiso entre un proyecto a corto plazo, que tiene que ser una actividad muy puntual, menos ambiciosa, y un convenio de 4 años, que es una buena manera de dejar que las ONG desarrollen sus propias estrategias y que discutan anualmente su programa con las agencias, y para que tengan la capacidad de ser más flexibles que con un proyecto más corto. Más de 4 años sería realista sólo desde una perspectiva administrativa, del seguimiento y de la justificación.
- Simplemente quería remachar lo que se está diciendo: al final, administrativamente, los convenios de los proyectos no dejan de ser instrumentos que efectivamente necesitan unos plazos para ser ejecutados, para ser medidos, para ser evaluados.
- Los cambios a largo plazo necesitan un cambio de mentalidad, son cambios que no se pueden medir fácilmente con indicadores de cuántas personas han asistido a un seminario. Se ha hablado varias veces de que hay que exigir resultados a las ONG, y al mismo tiempo, se presiona para que esos resultados sean lo más cuantificables posibles. Los cambios a más largo plazo y duraderos son los más difíciles de medir. La cuantificación no siempre es un instrumento útil para valorar los resultados o el impacto de las acciones de cooperación, por la sencilla razón de que éstos no son mensurables.
- La ayuda es, en términos generales, y de una manera más señalada en Oriente Medio, una inversión a largo plazo. No se puede esperar la

cosecha a corto plazo, no funciona así. Como en la agricultura, primero hay que voltear bien la tierra, airearla y abonarla, e ir cuidándola pacientemente. Tal vez pasados 5 años se podrá valorar el resultado de esas acciones, y discernir entonces entre lo que se hizo bien y lo que, quizá, no se hizo tan bien.

- Además, en muchos casos, los plazos estipulados para realizar los proyectos no tienen en cuenta que trabajar sobre el terreno en áreas como la educación o el fortalecimiento y la equiparación entre hombre y mujer es una tarea a largo plazo y que requiere un impulso constante de financiación y de trabajo en esa dirección. Además, en estos casos los resultados son imposibles de evaluar a corto plazo.
- Las agencias de cooperación tendrían que entender que la eficacia y la eficiencia son cuestiones que atañen a todos los niveles. Sólo por poner un ejemplo, “hablando con gente de la agencia de un país que visité recientemente para hacer una evaluación, me di cuenta de que el problema que tenía la ONG que gastaba tanto dinero en tanto tiempo era el mismo problema que tenía el coordinador de la agencia, en el país, a otro nivel”. Entonces hay que verlo como una pirámide de problemas que acaban en la eficiencia y la eficacia, que al final es lo que más les preocupa a todos los donantes y a los que trabajan en el ámbito de la cooperación.
- Existen indicadores para medir la marcha del proyecto y el grado en que progresivamente se van alcanzado los objetivos propuestos, el problema es que se está dando una burocratización de la herramienta del marco lógico, es decir, los indicadores y los resultados han empezado a ser una obligación impuesta por las entidades financiadoras para conceder la financiación, lo que ha ido en detrimento de la calidad de estos indicadores.
- La estrategia común de las ONG es ponerse indicadores muy bajos y fáciles de cumplir, ya que han de dar cuenta al donante. Otro factor que dificulta la calidad de los indicadores, una mejor medición del impacto de la ayuda, es el modelo de financiación imperante, fundamentalmente orientado al corto plazo. En definitiva, aquí hay dos lógicas distintas que manejan tiempos distintos: la lógica del proyecto y la lógica del desarrollo.

- La cantidad de esfuerzos que se pierden en la justificación administrativa, en mecanismos de control, resta eficiencia y eficacia al trabajo, y además, no conduce a la mejora de la calidad del trabajo. Quizá es hora de trasladar los mecanismos de control de la calidad del trabajo en el proceso de ejecución del proyecto al resultado del proyecto. No obstante, hoy por hoy la legislación obliga a actuar de esta manera y así habremos de hacerlo, a menos que se encuentre una alternativa más satisfactoria para todos.
- Digamos que uno desea construir una casa, entonces contrata al constructor encargado de llevar a cabo todas las obras. Habitualmente, no se le va a pedir al contratista las facturas de todos y cada uno de los gastos que realiza para construir la casa, tampoco se le pediría que mostrara los contratos de los obreros que ha tenido que contratar, ni una relación de la calidad de los materiales que ha usado para la construcción. Lo que sí sería cabal es la supervisión de todo lo que el constructor ha hecho, nos pasearíamos por toda la casa para comprobar que todo está en su sitio, y según lo acordado en el contrato y de acuerdo con el presupuesto comprometido, y al final ambos firmarán una factura conforme por todos los trabajos realizados.
- ¿Pueden imaginarse la cantidad de cajas de facturas que llegan en un perfecto árabe a la OTC de Jerusalén? Tienen que ser leídas, traducidas y clasificadas. Es tarea del beneficiario, pero en ocasiones, tenemos una montaña de facturas. Es un problema para nosotros, para los beneficiarios, pero estamos obligados a ser transparentes con el contribuyente.
- Una empresa auditora realizó un estudio con una ONG española que trabajaba en Centroamérica, y advirtió que todos los empleados de la ONG invertían un 70% de su tiempo sólo en labores administrativas, tan sólo contaban con un 30% de su tiempo para ejecutar. No tenían tiempo para pensar en lo que hacían.
- En lo que se refiere al Patriarcado Latino, estoy dando un ejemplo, nos gustaría ser autosuficientes, pero con la inestabilidad de la situación, este tipo de autosuficiencia se consigue en el sector privado, que he de decir que tenemos que entrar en ese tipo de idea de lo privado, y entonces tendríamos que cerrar más del 50% de nuestros colegios, o

mantener el servicio, que es la educación, sabiendo que no recibimos apoyo del Gobierno. Pero no sale la ecuación.

- Desde luego, el trabajo que la FPSC está haciendo y que estamos comprobando lleva a formular una teoría: cuando se mantiene un apoyo continuado a una organización durante 15 o 20 años, los resultados que se encuentran son mucho más importantes que el que puedes medir cuando evalúas el proyecto nada más terminar. Con lo cual, mantener el apoyo a largo plazo, y poder permitir a instituciones o gobiernos la planificación en el medio o largo plazo es esencial, aunque luego eso se articule a través de instrumentos que necesariamente tendrán que cumplir con unos requisitos administrativos.

4.6. ELEMENTOS POLÍTICOS DE LA AYUDA AL DESARROLLO EN ORIENTE MEDIO

- La ayuda para Oriente Medio se enmarca en un contexto político muy definido. Forma parte de los procesos para las negociaciones de paz, de los acuerdos de paz, por ejemplo, entre Israel y Egipto, o Israel y Jordania. También es el resultado de la falta de paz, por ejemplo, entre Territorios Palestinos e Israel. Lo que comenzó siendo la construcción de instituciones se ha convertido en un salvavidas. Se han destinado miles de millones de euros, solamente en el 2002, para ayuda humanitaria.
- Desde 2002 la influencia occidental en Oriente Medio bajó mucho, debido a la caída de credibilidad de los Estados Unidos en el mundo árabe y musulmán.
- Hasta ahora la UE ha sido un generoso “*payer*” y un modesto “*player*”. A pesar de que la suma de toda la ayuda otorgada por la Comisión y los Estados Miembros a los países de Oriente Medio sea trascendental, a Israel no le gusta que la UE juegue un papel político adecuado a sus esfuerzos de cooperación económica. Además, los pueblos de Oriente Medio quieren “*trade not aid*”, comercio no ayuda.
- Los Estados Unidos definieron a Irán y Siria como “*Rogue States*” y pusieron a Hamás y a Hezbollah en su lista de organizaciones

terroristas. ¿Cómo pueden esperar que la región se estabilice, que la paz llegue, sin negociar con esos actores protagonistas y estratégicos? Incluso Roosevelt negoció con Stalin en los Acuerdos de Yalta. Irán y Siria son países autoritarios, pero tienen su dignidad de país, Hamás y Hezbollah eligen diputados y participan con ministros en sus gobiernos.

- Por tanto, los objetivos son políticos, no técnicos. Pretenden consolidar la situación política, mitigar las crisis o impedirla, mantener viva la esperanza o apoyar a la sociedad civil como parte de otra estrategia inspirada políticamente en la construcción de algún tipo de poder que contenga a los gobiernos autocráticos, como sucede, por ejemplo, con Siria.
- Tras las elecciones en Palestina de enero de 2006, Hamás había ofrecido a Israel una “*hudna tawila*”, una tregua larga, para que las elecciones pudieran desarrollarse tranquilamente. Respetó la tregua esperando el reconocimiento de su victoria en las urnas, pero este reconocimiento no se produjo, y naturalmente la *hudna* se quebró. La causa de que no se produjera se debió a tres condiciones que Israel y Occidente pusieron: rechazo de la lucha armada, reconocimiento de Israel y aceptación de los acuerdos previamente concluidos con Arafat. Es un hecho que la ANP de Arafat había aceptado todo, pero ¿qué había logrado a cambio? 450.000 colonos ilegales en los territorios ocupados y en Jerusalén Este, un muro condenado por la Corte Penal Internacional, la asfixia de la economía palestina y el paseo provocador de Sharon por la Explanada de las Mezquitas. Israel ha logrado dividir a los palestinos, pero ¿ha supuesto un paso adelante hacia la seguridad de Israel?
- Todo en Oriente Medio es política y no deberíamos intentar desconectar la ayuda al desarrollo de la política.
- Cada una de las acciones de cooperación al desarrollo tienen connotaciones políticas, ideológicas, religiosas y sociales aunque esas acciones traten de ser completamente asépticas.
- Las ONG hacen política, y no hay por qué asustarse de ello, porque la política son las relaciones humanas, la forma de organizar la sociedad, y eso es lo que hace la sociedad civil en el fondo.

- Como otras muchas cuestiones relacionadas con Oriente Medio, la cooperación al desarrollo se enfrenta a lo que podríamos llamar la teoría de la conspiración.
- El optimista podría argumentar que si las naciones ricas no estuvieran seriamente comprometidas con el trabajo de cooperación al desarrollo y si no estuvieran preocupadas por ayudar a las naciones que lo necesitan, ¿por qué destinarían tantos recursos para alcanzar sus objetivos de desarrollo? Claramente están invirtiendo su dinero en algo en lo que creen.
- El pesimista entendería el desarrollo como un medio de las naciones desarrolladas para extender sus ideologías y sus influencias políticas, así como para encontrar mercados donde vender sus productos. El resultado es que los países en desarrollo reciben ayuda en forma de financiación de proyectos de desarrollo, y se convierten en blancos de propaganda política e interfieren en su política local. Los países desarrollados apoyan a un partido político local, enfrentándose al resto de los partidos políticos, lo que profundiza las diferencias internas.
- Cuando se habla de transparencia y de rendición de cuentas estamos aplicando políticas contradictorias. Cuando se trata de financiación hay que ser muy transparentes, y como se ha comentado anteriormente, es una cuestión de normas éticas. Pero la otra cara de la moneda es que las ambiciones políticas de los países donantes en Oriente Medio no son transparentes, ni limpias.

Un caso concreto: *Palestina, ¿dependencia o frustración?*

- Sobre el exceso de fondos en Oriente Medio, se podría decir que es mucho dinero para unos resultados pobres. Este dinero ha generado mucha dependencia de la ayuda. La sociedad espera fondos, sin hacer nada por sí misma para cambiar la realidad. No estamos hablando de una gran catástrofe en la que se necesita leche, comida, o lo que sea. No, estamos hablando de construir instituciones y sociedades.
- Normalmente, la ayuda no suele ser en forma de préstamos, sino de subvenciones. “Trabajando en África durante ocho años, una de las

cosas que me impactaron cuando llegué a Oriente Medio fue la forma de trabajar. En África, aunque trabajes con los más pobres de los pobres, se les pide una contribución local al proyecto, aunque sea mínima. Si están convencidos de su idea tienen que implicarse. Así te encuentras a un Masai vendiendo diez de sus cabras, que representan un valor y una parte importante de su condición social, para proveer el alojamiento, el agua, servicios sociales básicos. Cuando llegué a Palestina y negociaba los mismos servicios básicos con el Gobierno o con las ONG locales, la gente me preguntaba: “¿De qué parte del mundo vienes? Nosotros no hacemos contribuciones locales, y si tú nos pides eso, por favor, vete porque tenemos cinco ONG más que no nos piden estas cosas”.

- “Se ha mencionado que en África, donde son muy pobres, siempre tienen que contribuir con algo. En los Territorios Palestinos tenemos más posibilidades de contribuir a la ayuda al desarrollo y, sin embargo, nos falta ese aspecto de compartir, de contribuir, de motivación personal. El exceso de financiación está matando nuestra motivación para que la comunidad local contribuya. Así que éste es un aspecto negativo, no nos beneficia tener tantos fondos, tanto dinero”.
- “No creo que todas las ONG tengamos una experiencia homogénea. De hecho, no estoy de acuerdo en que haya un exceso de financiación. Hay una abundancia de recursos que se envían con una intención política a determinados sectores de desarrollo de los Territorios Palestinos. Con eso sí estaría de acuerdo. Hay muchos recursos de este tipo, pero eso no se puede extrapolar a la población palestina en su conjunto. No existe un beneficio *per capita*”.
- En cuanto al estereotipo de la dependencia, “no creo que los palestinos sean tan dependientes, o se dejen llevar por este tipo de dependencia. Estamos tratando con una infraestructura desfigurada. Hay que reconocer que lo que está ocurriendo en Palestina es una experiencia única. Se da falta de adecuación dentro del territorio palestino. Y todo ello es una situación que deriva del conflicto”.
- Hay mucha frustración en los Territorios Palestinos, “quien no vive allí no puede imaginar, no puede calibrar la frustración por la que tenemos que pasar cada día, por no ser capaces siquiera de visitar nuestros

proyectos en Gaza durante seis meses. Tenemos que confiar en la gente, ayudarles a mejorar sus aptitudes para poder trabajar a través de ellos”.

- Se necesita una solución política, en lugar de continuar soportando el conflicto palestino-israelí. “Créanme, los palestinos no están contentos de estar del lado de los beneficiarios, de los que reciben. Estamos cansados de recibir ayuda, ayuda de emergencia. No es cuestión de castigarnos repitiéndonos que sin la ayuda no podemos salir adelante, me refiero a que las circunstancias están en nuestra contra”.

V. CARACTERÍSTICAS DE LA REGIÓN Y DESAFÍOS

5.1. SITUACIÓN DEL DESARROLLO EN ORIENTE MEDIO

- Oriente Medio es una región:
 - De unos 300 millones de habitantes, pero con un PIB equivalente al español -de unos 45 millones de habitantes-, es decir, una región pobre.
 - Altos índices de analfabetismo: unos 65 millones de personas en toda la región son iletrados.
 - Una región con bajos índices democráticos.
 - Gobiernos autocráticos que prefieren su propia permanencia en el poder antes que la promoción y el desarrollo de su población.

- Oriente Medio se enfrenta a grandes desafíos:
 - *Promoción de los derechos civiles* clave para el fortalecimiento de un Oriente Medio pacífico, cuyos ciudadanos tengan oportunidades para salir de las situaciones de pobreza a las que se enfrentan y, al mismo tiempo, no vivan bajo permanente amenaza, ni de sus vecinos, ni siquiera de sus propios compatriotas.
 - Para ello resulta fundamental trabajar con entidades y apoyar programas que fomenten la *igualdad de derechos de todos los ciudadanos* y, desde luego, en ello ocupa un lugar muy destacado la *mejora de la situación de la mujer*, pero también implica *combatir la discriminación que puedan sufrir las minorías*.
 - El respeto y la promoción de la libertad de conciencia es una preocupación prioritaria de la cooperación, no hay desarrollo posible, o es mucho más difícil el desarrollo, cuando las personas son perseguidas o marginadas por tener unas ideas o creencias del tipo que sean, o incluso por no tenerlas.
 - Todo esto está muy ligado, a su vez, a la *libertad de expresión*. Un rasgo común a todas las sociedades que han sido capaces de prosperar es que sus miembros han sido libres, o son libres, para adoptar y mantener unas ideas y para poder expresarlas en público, sin temor a ver con ello cercenada su integridad.
 - Todo lo expresado anteriormente se basa en una tarea en la que estamos tratando de volcar la cooperación: avanzar en el *fortalecimiento institucional de los Estados*.

- Al final, el Estado de derecho es la garantía de igualdad ante la ley, es la transparencia, es la libertad política, la libertad económica, es el cumplimiento de los contratos, y todo eso es lo que hace que un país, una sociedad, pueda salir adelante.
- Un país sienta las bases de esa manera, para que la inversión, a pesar de que pueda venir de fuera, pueda generarla el propio sistema, puedan generarla las personas sin temor a verse desposeídas arbitrariamente, o víctimas de la corrupción, o víctimas del abuso.

5.2. ¿COOPERACIÓN AL DESARROLLO O AYUDA HUMANITARIA?

- En Oriente Medio se plantea el interrogante ¿dónde acaba la ayuda humanitaria y dónde empieza la cooperación al desarrollo? Se trata de una zona en la que la diferencia entre ayuda humanitaria y cooperación al desarrollo es muy sutil, y donde los imprevistos están a la orden del día, pudiendo convertir una cosa en su contraria en cuestión de horas.
- En algunos sitios es imposible distinguir ambas cosas, en los Territorios Palestinos Ocupados ahora mismo es imposible: ¿Qué es ayuda al desarrollo en Gaza, o qué es ayuda de emergencia?
- En Gaza es imposible distinguir la ayuda humanitaria de la ayuda al desarrollo, es imposible porque la situación de Gaza ahora mismo es una emergencia continua.

5.3. CONFLICTOS, INESTABILIDAD Y REFUGIADOS

- Dentro de los Territorios Palestinos la situación política y económica ya la conocemos: hay una ocupación y, por tanto, esto va a seguir siendo el reto principal en los años venideros.
- Estamos hablando de una zona de conflictos, y cuando echamos un vistazo a la ayuda en Oriente Medio vemos que es una de las más elevadas del mundo. Excluyendo Iraq y Palestina, Israel es el país que recibe más ayuda *per capita*, de Estados Unidos, obviamente, pero sigue siendo ayuda. También, Jordania, Líbano, Egipto. La Unión Europea gastó más de un billón de euros en los últimos diez años sólo en Egipto.

- Una región en la que se construye y un año más tarde se destruye, y hay que volver a construir y se vuelve a destruir, y hay que volver a construir, etc.
- Estamos hablando de mucha inestabilidad, y “no podemos decir que los israelíes no vayan a venir y a confiscar nuestro proyecto mañana. Nos gustaría dialogar con ellos, pero no parece que este diálogo sea posible a nivel de la sociedad civil, de manera cotidiana”.
- Un representante de una organización palestina: “Cuando yo nací ya había guerra, entonces la palabra paz para la mayoría de la gente de esta zona no tiene sentido, es decir, hay que venir a Europa, vivir en Europa, para saber lo que es la paz. Pero para una persona que vive en la región y que no ha salido de allí no lo sabe, porque toda la vida la ha pasado en un contexto bélico, de guerra y de violencia.
- Las dificultades para la circulación que sufre gran parte de la población palestina, a diario, merma mucho la capacidad de las ONG palestinas de implementar sus proyectos y coordinar el trabajo.
- En cuanto al objetivo de la construcción de la paz, cuando vienes de una cultura de la estabilidad, la paz es algo vivido. Nosotros venimos de una cultura del conflicto. La paz no existe en nuestra terminología. Por tanto, aceptar socialmente el hecho de que necesitamos construir espacio para la paz requiere mucho tiempo. La mayoría de los proyectos que tienen que ver con la construcción de la paz son actividades que tienen que ser cuantificadas y se implementan proyectos puntuales tales como campamentos de verano y actividades de intercambio por breves períodos, pero no se está tratando con el cambio de mentalidad real que hace falta. En cambio, en las escuelas hay otra manera de trabajar en este asunto, son instituciones que tienen una continuidad en el tiempo, a diferencia de los campamentos de verano, y necesita otro modo de evaluarse que, como primera medida, se enfoque más al largo plazo.
- La situación de los refugiados palestinos en el Líbano, a causa del conflicto con Israel, tiene consecuencias sobre el terreno. Se les está manteniendo como refugiados desde hace 60 años lo que emocionalmente supone una acumulación de trauma que no puede

explicarse por las políticas, es una situación permanente de no tener solución. Se dice que Naciones Unidas está haciendo lo que debe, pero es lo que llevan haciendo durante 60 años, y esto crea otro tipo de cultura de dependencia, originada por las implicaciones del conflicto sobre la población.

5.4. CIMIC (CIVIL-MILITARY COOPERATION MISSIONS)

- Hay que tener en cuenta el impacto de los conflictos armados en la región. A este propósito, el ejército, en sus operaciones de mantenimiento de la paz, pone en juego lo que se llama CIMIC (Civil-Military Cooperation missions), es decir, misiones de cooperación entre civiles y militares. La finalidad de estas operaciones es crear un entorno que facilite el asentamiento de un ejército extranjero en el país y, de este modo, minimizar los riesgos de rechazo e incluso posibles ataques contra las tropas.
- Dentro del CIMIC existen grupos de trabajo denominados PRT (Provisional Reconstruction Teams), equipos provisionales de reconstrucción. Por la naturaleza de las actividades que desempeña el CIMIC en el país, reconstrucción, aprovisionamiento de víveres, alfabetización, etc., pueden confundirse con ONG, lo que podría poner en peligro la implantación en el terreno y la credibilidad de éstas. Especialmente en aquellas regiones que ven en estas OMP (Operaciones de Mantenimiento de la Paz) el intento de potencias extranjeras por extender sus dominios, y cuya respuesta es el uso de la violencia para expulsarlos de su territorio.
- Si las ONG y las fuerzas de mantenimiento de la paz se identifican como un solo grupo, ambas se podrían convertir en blancos, de ahí que muchas ONG estén preocupadas y no quieran que se les identifique con las tropas del CIMIC. Ambos, ONG y CIMIC, trabajan sobre el mismo terreno y realizan tareas similares, pero no son lo mismo. Sería conveniente que se coordinaran y cooperaran entre ellos, pero manteniéndose separados, porque no son el mismo organismo ni persiguen los mismos fines.

5.5. GOBERNANZA, POBREZA Y FUNDAMENTALISMO

- En 2003 se publicó un informe sobre desarrollo humano en el mundo árabe, los índices parecían alarmantes y podían llevar al lector a la conclusión de que se trataba de una región enfermiza. Siempre hubo diferencias entre la manera en que los americanos y los europeos querían cambiar la región. Al final, se llegó al consenso de que tiene que haber un cambio en las formas de gobierno en la región. Los gobiernos locales han terminado por adaptarse a estos programas y han logrado usarlos para su propia ventaja, creando organizaciones cuasi-gubernamentales destinadas a captar los fondos y dirigirlos en su propio beneficio, lo que se llama una forma más elevada de autoritarismo.
- La ayuda en Oriente Medio es el estereotipo de la ayuda. Por encima de todo esto, analizamos una zona que, por distintas razones, está recibiendo enormes cantidades de ayuda, pero bajo condiciones muy atípicas. Parece que se aplican criterios diferentes a los de África o del Sudeste Asiático, o de otras regiones, porque en Oriente Medio estamos hablando de países con una renta media, en general. Hay diferencias, pero ¿dónde están los pobres del mundo? Están en el Chad, en Nigeria, Somalia. Y sin embargo, estos países no están en lo más alto del ranking de países beneficiarios.
- Quizá estemos confundiendo la erradicación de la pobreza con el desarrollo.
- Otro tema muy importante y que concierne especialmente a Palestina, aunque también podría incluirse aquí, con matices, a otros países de la región es que se dan ciclos muy cortos, ya sean ciclos de crecimiento, o de recesión. Ciclos muy cortos, de seis meses, a lo mejor. Este ritmo no permite que la comunidad, ni las organizaciones de la comunidad, ni las ONG puedan realmente trabajar.
- Otro reto es la débil gobernanza. La burocracia que funciona en los Territorios Palestinos es un problema en términos de funcionalismo político. La demanda de servicios básicos como consecuencia de la situación de la economía nacional está aumentando. El dinero y la financiación está llegando en abundancia allí, pero todavía los servicios están en muy mal estado.

- Evidentemente también hay dilemas irresolubles, especies de aporías, como la discusión de qué es antes si el huevo o la gallina. No obstante, estos dilemas nos pueden indicar el modo en que se está implementando la ayuda en la región. Así, por ejemplo la discusión acerca de si la causa de los males es el Gobierno o la pobreza, es decir, si es el mal Gobierno lo que causa la pobreza, si tenemos que acabar con la pobreza y aliviarla o tenemos que acabar, en primer lugar, con la corrupción. En otros términos, si para tener un gobierno más eficiente hay que dejarle trabajar con más libertad y que, de esa manera, se empiece a generar riqueza, o no, primero hay que trabajar para aliviar la pobreza, porque si no aliviamos la pobreza la gente nunca va a pensar en estos principios más elevados. Y si consigues mitigar la pobreza en una situación de mal gobierno, ¿no estaríamos prolongando el problema, es decir, no sería como dar una anestesia local para hacer que lo demás sea más soportable y breve?
- Líbano tiene un Gobierno más o menos inútil, pero en cambio disfruta de una sociedad civil extensa y ampliamente desarrollada. En el marco de las ONG, las hay de todo tipo: desde asociaciones con una base social real y comprometida hasta las que podríamos denominar ONGG, es decir, aquéllas fundadas por esposas de ministros, presidentes, primeros ministros, etc. Pero no por esto hay que considerarlas ineficaces; en muchos casos sus logros son plausibles, pero hay que tener en cuenta que sus objetivos, o sus agendas, son otros, y el desarrollo o la asistencia son, en la mayoría de los casos, medios para conseguirlas, y no fines en sí mismos. En cualquier caso, el problema al que debemos enfrentarnos es el de los prejuicios entre ellas.
- La población se apoya en el liderazgo de personas: jefes de clanes, casi feudales, o jefes políticos. Los libaneses perciben la diversidad social como una amenaza permanente. Y lo que es peor, tienen razón: son todos enemigos de todos.
- Hay ONG en Líbano que están haciendo gran parte del trabajo de los ministerios de asuntos sociales, y además lo hacen por un cuarto de los costes que le supondría al gobierno acometer él mismo estas tareas. Quizá éste podría ser un modelo de desarrollo como praxis de trabajo conjunto entre los sectores privado y público. Hay un gobierno poco eficiente, con un concepto difuso de la gobernanza, pero si este

gobierno subcontrata los servicios que no puede prestar a ONG capacitadas para realizar estos servicios, de manera más efectiva y con menor coste económico, quizá éste sea un modo de solucionar el problema de la débil gobernanza.

- El peso del fundamentalismo está asociado a la debilidad del Estado. El Estado, en su degradación, no llega a las necesidades de la gente, y la cooperación internacional, que debiera apoyarlo, o sustituirlo, tampoco. El vacío que dejan ambos es inmediatamente ocupado por el fundamentalismo religioso, que tiene un componente político.
- No hay que olvidar tampoco que la Declaración de París de 2005 ha venido después de una serie de políticas destinadas a fortalecer el papel de la sociedad civil y apoyar el sector privado. Estas políticas no han tenido en cuenta que al otro lado de la balanza -indirectamente- han estado debilitando al sector público y al Estado. En este sentido, no es de extrañar, como señala la revista *Foreign Policy* en su edición española de agosto/septiembre, la existencia de 60 Estados fallidos en el mundo. Pensemos en el caso de Somalia e incluso Iraq, en ambos casos se ha minusvalorado el poder del sistema tribal, y no se ha tenido en cuenta que el dictador, el partido único -caso del Baaz en Iraq- y el Estado eran una sola cosa, y que derrocando al dictador, la cúpula, sólo se conseguía levantar lo que había debajo: la lógica del sectarismo, ya sea de tipo religioso o clánico. Del mismo modo, las políticas de cooperación, que en cuanto políticas tienen una finalidad práctica, de transformación de la realidad, están ejerciendo cambios, a veces, de manera no intencionada, sobre el lugar donde se implementan.
- El problema es cómo aplicar el principio de apropiación a Oriente Medio, una región donde existe una gran debilidad de los gobiernos, y donde, a menudo, la sociedad civil es más fuerte que sus gobiernos, más eficaz para diseñar y aplicar políticas públicas. Entonces, la cuestión es si debe la sociedad civil y las ONG locales, que están trabajando bien y suministrando los servicios sociales que el gobierno no puede facilitar, fortalecer al gobierno y a las Administraciones públicas, para que sea el gobierno el que progresivamente asuma estas responsabilidades que le son propias, o si, por el contrario, los gobiernos deben delegar en las ONG locales y la sociedad civil a la

hora de proveer estos servicios, ya que son un instrumento que funciona bien. Éste es el debate.

- Por tanto tenemos: si apoyamos demasiado a la sociedad civil y al sector privado podemos contribuir al debilitamiento de los gobiernos y, en último extremo, conducir a algunos de estos países, ya de entrada de gobernanza débil, a la condición de Estado fallido. Por lo que es una cuestión de equilibrio en la balanza, a un lado tenemos la sociedad civil y al otro tenemos al Estado, y se trata de encontrar el modo en que ambos cooperen e interactúen entre sí, de manera que el fortalecimiento sea recíproco y las fuerzas se vayan equilibrando de manera natural.

5.6. DESAFÍOS Y PAPEL DE LAS ONG LOCALES

- ¿Las ONG forman parte de la sociedad civil, o de la alta sociedad? A menudo nos vamos a encontrar con esta ala izquierdista de la *inteligencia* de los dos lados, de los occidentales y de los locales, que se conocen, se reúnen, que hablan el mismo idioma, que han estado en las mismas escuelas y que negocian. Pero ¿representan a la gente llana?
- Se estaba diciendo que, a veces, no es la sociedad real, sino la alta sociedad la que hace el trabajo de desarrollo. La cuestión es que es esta sociedad la más capacitada, porque ha tenido la oportunidad de viajar y ver otros modelos. Son personas que quieren traer a casa lo que han visto, que quieren compartirlo, porque tienen el sueño de que la sociedad progrese.
- A veces, es muy difícil trabajar con europeos. La cuestión es que esta gente necesita poner en marcha esas ideas y las personas de la alta sociedad son quienes pueden llevarlo a cabo. Cuando te diriges a un europeo hay que disculparse y decir, perdona, pero he tenido acceso a la educación, o tengo una licenciatura en el extranjero, o no estoy desamparado. A veces, la gente que trabaja en el desarrollo, que viene de Europa, va a estos lugares y pide que un autóctono se ocupe de la cooperación, pero ¿saben lo que se necesita para redactar los informes? Un MBA, un master en *business administration*. Intenten mirarles sin prejuicios.

- Conozco casos de ONG realmente nacidas de la sociedad civil, de la población misma, que llegan a cambiar leyes en sus gobiernos. Es un ejemplo el caso de Arc-en-ciel, con un proyecto financiado por la AECID a través de la FPSC, una aspiración a la que tendríamos que tender todas las ONG, y, por supuesto, es política, porque la política es el arte de cambiar la realidad que tenemos a nuestro alrededor, y las ONG hacemos política para cambiar lo que no está bien en nuestras sociedades.
- Se ha hablado de temas de corrupción en gobiernos, de ineficacias, ineficiencias. La cooperación internacional cuando empieza a trabajar encuentra que el mejor canal para hacer llegar la ayuda al desarrollo a estas poblaciones más necesitadas es la sociedad civil, porque son los que están más cerca de los problemas, se considera que son los que tienen unos niveles de honestidad y de eficacia mayor. Por tanto, se vuelcan durante muchos años importantes esfuerzos económicos para fortalecer a la sociedad civil.
- Muchas ONG locales están guiadas por personas muy dedicadas y que realmente creen en lo que están haciendo, tratando también de llegar a la paz, y van con ideas innovadoras que intentan implementar mediante proyectos que nadie más haría, ni lo haría la Administración local, ni lo harían los gobiernos.
- Las ONG locales, además, llevan la delantera al gobierno y a otras organizaciones internacionales en sus tareas asistenciales y de emergencia. Pensemos, por ejemplo, en lo que podría haber ocurrido en Líbano tras la última guerra de 2006, si las ONG no se hubieran movilizado, ya que fueron ellos quienes se encargaron de la coordinación y quienes dieron asistencia a un millón de desplazados, y si se hubiera tenido que esperar a que la agenda de Naciones Unidas estuviera preparada, la catástrofe habría sido mucho mayor.
- Sin duda, las ONG locales están guiadas por los donantes, la cuestión es cómo podrían equilibrar las necesidades reales y lo que les piden los donantes. Por otra parte, la sociedad civil en esta parte del mundo es poco participativa, digamos que no existe en Oriente Medio la cultura de dar, al contrario, la gente se dirige a las ONG para ver qué pueden sacar y no para ver en qué pueden ayudarles o cómo podrían apoyarles.

- La precariedad de los servicios se debe al impacto negativo de la ayuda. Las ONG locales se han convertido en una extensión de los donantes. Se conciben a sí mismas como una extensión de los donantes internacionales, y esto dificulta la tarea de las ONG locales a la hora de prestar los servicios que tienen que dar a la población local.
- Algunos remedios para las ONG locales serían:
 - Que las ONG locales comiencen a trabajar para cambiar la cultura en su comunidad y que intenten convencer a la gente para que les apoyen y ayuden.
 - Las ONG tienen que diversificarse. No solamente sus actividades, sino también sus socios. Cuantos más socios tengan las ONG locales en mejor condiciones estarán para poder sobrevivir, porque si un socio desaparece o cambia sus prioridades, o sus programas, estas ONG continuarían.
 - Las ONG locales tendrían que tener también un estudio local de las rentas principales y de su fuente principal de ingresos, que les permita continuar con su personal local esencial y con su presencia en el terreno y, al mismo tiempo, que puedan mantener sus opciones abiertas y valorar qué tipo de proyectos pueden acometer y qué proyectos han de llevarse a cabo de manera excepcional, por el coste de personal, dedicación, trabajo o financiación que suponen, y que pueden poner en peligro la supervivencia de la propia ONG local.
- No todas las ONG locales están dirigidas por los donantes. Hay ONG locales que dicen a sus donantes: *“Esto es lo que queremos que financies. Lo haremos tanto si lo financias como si no lo haces, porque ésta es nuestra estrategia”*. Así que sí existe una posibilidad de no estar tan sometido a los países donantes, y algunas organizaciones del Líbano no están sometidas a la voluntad de los donantes. Y si todas las organizaciones del Líbano fueran así, los gobiernos, los países donantes, estarían más sometidos a las ONG locales.
- Es crucial que las organizaciones locales, y las organizaciones de los países donantes, no pierdan como referente a las personas para quienes trabajan, de lo contrario se pierden en el estadio intermedio, y es verdad que al final se está más preocupado de conseguir la

subvención que de cómo se ejecuta. Y en función de las personas, de su grado de mejora, desarrollo, bienestar, logrado mediante el trabajo de estas organizaciones locales, se han de medir los resultados.

- Además, las ONG locales podrían jugar, algunas ya lo hacen, un papel esencial a la hora de hacer presión, a la hora de apoyar la defensa y respeto de los derechos humanos, y de promover cambios sociales importantes, que a veces entrañan cambios en las decisiones de sus gobiernos locales e incluso en las prioridades establecidas por los países donantes.
- Las ONG locales son las instituciones adecuadas que saben cuáles son las necesidades de la población local, saben cómo satisfacer estas necesidades, conocen los valores, la cultura, etc., porque ellos pertenecen a esta cultura y sus socios españoles también tienen representantes en el terreno, y saben lo que está ocurriendo en cada país.
- “Estoy seguro de que siempre las ONG locales podemos hacerlo mejor. Podemos ser más críticos con nuestro trabajo, y tenemos que ser valientes para decir: esto se ha hecho ya durante mucho tiempo, ¿qué hemos logrado? Creo que es una cuestión de combinar ambas escuelas; Una no quitarle valor al trabajo que se ha hecho, por ejemplo, con la FPSC. Por lo que sé, hace 12 años que trabajamos juntos. He visto historias muy buenas que han salido adelante, se han dado pasos importantes. Se han hecho proyectos en educación o en salud que se han implementado con muy buenos resultados. Pero también hemos tenido fracasos. Tenemos que hacer un balance con todos los resultados”.
- Algunas propuestas para mejorar a las ONG locales en los Territorios Palestinos:
 - Las ONG locales deberían proponerse reforzar el papel de la sociedad civil.
 - Aumentar la eficiencia y la eficacia a la hora de proveer los servicios, buscando la manera de completarlos con la ayuda de otros proveedores de servicios.
 - Estrechar la cooperación entre las ONG locales podría hacer que se satisficieran las necesidades locales mucho mejor.

- Diseñar una estrategia clara y guiada por las necesidades reales de la comunidad.
- Mejorar su gobernanza y sus prácticas, sus buenas prácticas.
- Mejorar su capacidad institucional y simultáneamente buscar sinergias y modos de trabajo cooperativo con la autoridad local.
- Crear una red entre ONG locales para evitar la duplicación en los servicios prestados y para evitar la competitividad. Esta red permitiría:
 - Establecer las prioridades y hacerlo de una manera colectiva y consensuada.
 - Pasar de la lógica de la competencia a la lógica de la cooperación entre los diferentes actores locales. De esta manera, se establecerían sinergias capaces de empujar el desarrollo en una misma dirección, lo que dotaría al trabajo de una enorme eficacia.
- Sobre el Gobierno. El Patriarcado Latino tiene experiencia práctica. El Patriarcado Latino trabaja en educación desde hace 150 años, antes de que se estableciera un Gobierno nacional, antes de que se estableciera la UNRWA, antes de que las autoridades palestinas cubrieran la necesidad educativa a nivel nacional. A pesar de trabajar con un grupo de 20.000 niños y más de 2.000 profesores todavía no se le reconoce como una entidad educativa, y se refieren a él como “ONG” o “institución caritativa”. El trabajo no lo hace una entidad caritativa, sino una organización, una entidad que ha acumulado experiencia durante tantos años que está capacitada para desarrollar políticas educativas. Así que, si el Gobierno no reconoce la acumulación de experiencia, si, al mismo, tiempo la ONG no tiene los canales necesarios para trabajar con el Gobierno, no se le reconoce como entidad de servicio.

5.7. DESAFÍOS DE LAS ONG INTERNACIONALES

- Una labor de las ONG internacionales es hacer más poderosas a las ONG locales, aquellas que se nutren de la sociedad civil a la que pretendemos ayudar. Por eso, es lógico que parte de los recursos vayan destinados a la ayuda institucional de las ONG locales, que trabajan directamente con la sociedad civil.

- Las ONG internacionales tienen la obligación de convencer a los donantes de que el dinero que se va a emplear no tiene por qué seguir las prioridades de sus donantes. A lo mejor hay un dinero que las ONG internacionales tendrán que rechazar, porque las prioridades no las marcan ni ellas ni los donantes. Las prioridades las tienen que marcar las personas a las que se va a ayudar, y que conocen sus problemas.
- La tarea de las ONG internacionales respecto de sus contrapartes locales es, en primer lugar, servirles de apoyo, pero ¿con qué recursos? Con los que pueda encontrar entre sus donantes públicos. En segundo lugar, se trata de conocer las prioridades de los donantes públicos de estas ONG internacionales y hacer que confluyan con las prioridades de sus socios locales.
- Hay que tener en cuenta, que ya sea haciendo ayuda de emergencia, o de desarrollo, no somos protagonistas de nada. Los protagonistas son aquellos pueblos a los que intentamos ayudar. Ellos son los que conocen sus necesidades mejor de lo que las podamos conocer nosotros mismos. Ellos son los que tienen la capacidad para saber cómo se pueden solucionar esas necesidades, sólo que no tienen los medios para hacerlo. Y ellos son los que tienen que identificar los proyectos en los que quieren que nosotros trabajemos. Sólo así, sólo sabiendo que los auténticos protagonistas de sus necesidades son ellos, podremos de verdad hacer una ayuda que merezca la pena.
- La fuerza que mueve, o debería mover, a los diferentes actores a trabajar en el ámbito de la cooperación al desarrollo en Oriente Medio es sencilla, es la idea de justicia universal, unida a la dignidad del ser humano, ambas expresadas claramente en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- La FPSC apuesta por la colaboración estable, en régimen de partenariado, entre las sociedades civiles de los países donantes y de los países receptores de ayuda, para lograr agentes fuertes de desarrollo, que permitan desarrollar prácticas de trabajo exitosas, que puedan servir de modelo y, a través de este trabajo, poder contribuir al diseño de las políticas públicas diseñadas por los gobiernos (*Ownership: Paris Declaration On Aid Effectiveness*).

- La FPSC cree en la fuerza transformadora de una sociedad civil bien formada, y con apoyos técnicos y financieros que le permita desarrollar iniciativas para la mejora de la calidad de vida de la misma sociedad. Cree, igualmente, en los enormes efectos positivos que se alcanzan cuando estas iniciativas exitosas son incorporadas a las políticas públicas (*Alignment: Paris Declaration On Aid Effectiveness*).
- Para ello es necesario:
 - Estabilidad de las fuentes de financiación para el soporte económico en el medio y largo plazo (*Harmonisation: Paris Declaration On Aid Effectiveness*).
 - Estabilidad y confianza, mantenidas en el tiempo, en las relaciones de partenariado entre las organizaciones de la sociedad civil de ambos países.
 - Apostar por el fortalecimiento institucional de estas organizaciones en el medio-largo plazo como requisito ineludible para llevar a cabo políticas acertadas.
 - Trabajar directamente con los Gobiernos de ambos países para que, dentro de una política de alineamiento, se pueda cooperar con las políticas públicas, evaluando conjuntamente los resultados (*Mutual Accountability: Paris Declaration On Aid Effectiveness*).
- “A veces, me pregunto si nosotros, como actores externos occidentales, realmente entendemos la situación sobre el terreno, y si estamos trabajando con las organizaciones adecuadas. Quizá sea el típico fenómeno de Oriente Medio en el que no nos entendemos porque no hablamos la misma lengua, y tenemos una situación cómoda porque somos quien tiene el dinero. Pero ¿es éste el enfoque más adecuado?”
- Las ONG que trabajan en Oriente Medio se encuentran con los mismos problemas de coordinación que hay en cualquier otra parte del mundo, pero no siempre ven con un interés propio tomar la iniciativa y la perspectiva de los donantes-agencias, desarrollar una actividad más programada. Todos se quejan de esto, pero alcanzar algún tipo de consorcio por parte del donante, basado en una negociación real, con estrategias a largo plazo, es hoy día necesario.

VI. EFECTOS NO DESEADOS Y NEGATIVOS DE LA COOPERACIÓN CON ORIENTE MEDIO

- La industria de la ayuda es muy ambiciosa en la persecución de sus objetivos, en el sentido de que cree firmemente en que se puede moldear el mundo a nuestra imagen. Este concepto se basó en una especie de *manifiesto anti comunista*.
- Históricamente la ayuda volvió a empezar después de la Segunda Guerra Mundial como una forma alternativa al manifiesto comunista, que también creía firmemente en esta idea de imponer a la sociedad de un país un *modus operandi*. De alguna manera, la ayuda internacional ha hecho lo mismo. Si nos fijamos, el ex presidente George Bush de los EEUU ha estado haciendo esto mismo durante los últimos años. De alguna manera, se ha basado en la idea de que las sociedades son moldeables a base de intervenciones externas.
- El modo en que los financiadores establecen sus prioridades, y el modo en que se desenvuelve el mecanismo de competición por el que las ONG preparan habilidosamente sus propuestas para lograr esa financiación, termina por dividir a las ONG locales entre ellas, y por separarlas de la comunidad local.
- Las ONG locales se convierten en una especie de contratistas de los financiadores, para hacer determinadas actividades, y una vez que el proyecto se ha ejecutado, se elabora un informe según el cual todo está bien y se han alcanzado los objetivos propuestos. Pero ¿qué objetivos: los de los donantes o los que responden a las necesidades reales sobre el terreno? Esta disparidad entre el trabajo diario de las ONG y las necesidades reales sobre el terreno crea una amplia brecha difícil de reconciliar.
- “Permítanme que les hable de nuestras instituciones en general, de las ONG que empiezan a ser buscadores de quién va a pagar más, pero que no se preguntan cuánto están contribuyendo al desarrollo y que no motivan a la comunidad. Por ejemplo, una institución contrata a cuatro, cinco o seis personas: un contable, una persona que formula el proyecto, otra para esto otro... Y al final, ha finalizado un proyecto con unos excelentes resultados sólo sobre el papel”.

- También hay competencia entre las ONG internacionales por ver quién da antes el dinero y quién se lo da a la ONG más acreditada. Cuando surge esta competencia entre ellas las estrechas condiciones que, en un principio, imponían a las ONG locales comienzan a ensancharse y las condiciones se tornan cada vez más fáciles y el trabajo menos exigente, por lo que el resultado tiene un impacto pernicioso sobre el terreno.
- Los efectos no deseados de la cooperación, que se ha dado en llamar *unintended consequences*, podrían ilustrarse con lo que llamaríamos el síndrome del boyscout: el chico que tiene que hacer la buena acción cotidiana, y acompaña a la anciana al otro lado de la acera, pero la viejecita no quería atravesar. Significa que cuando vamos a hacer una cosa, por la ley de la heterogeneidad de los objetivos, la realidad desafortunadamente es otra. Por ejemplo, la inflación local en Kabul, que fue inducida por el alto número de extranjeros que gastaban mucho dinero, mientras los salarios locales permanecían estancados.
- El boyscout se va porque ya ha hecho su trabajo, pero la pobre señora está en la otra acera de la calle sola, cuando no quería cruzar. Éste es un problema en muchos países de Europa, y la razón ha sido el impulso inicial del boyscout, que se cree en la obligación de ayudar a la señora sin preguntarle antes qué es lo que necesita o si desea cruzar la calle.
- Ésta es un área que se acerca a lo intangible, a los aspectos inasibles de la interacción entre donantes y agentes locales. Y todos los actores que están implicados en la cadena del desarrollo se aproximan a la realidad sobre el terreno con síndromes muy distintos, los propios de su cultura: así los europeos, los americanos, los libaneses, palestinos, etc. Y estos síndromes afecta al modo en que perciben la misma realidad sobre el terreno. Así, por ejemplo, un Europeo que perciba la influencia que la religión ejerce en la política creará que la solución es implantar el laicismo en Oriente Medio, sin pararse quizá a considerar que aquélla es un elemento configurador de las identidades individuales y aún de la propia cultura, propio de unas sociedades que aún se estructuran y vertebran según su pertenencia religiosa a una determinada comunidad o confesión.

- A menudo, gran parte del presupuesto se destina a comprar equipamiento y maquinaria traída del país donante, cuando se podrían haber comprado en el mercado local del país por un precio mucho más reducido.
- El dinero que se destine a estos países beneficiarios, a menudo se dirige a proyectos que no representan necesariamente las verdaderas necesidades de la gente que recibe las ayudas.
- La financiación de los países donantes atrae también al peor tipo de individuos, y existen ONG en los países donantes para las que el buen gobierno, la transparencia, la democracia, son cuestiones de las que se habla, pero que no ponen en práctica. Son conocidas por operar en el país beneficiario después de una catástrofe natural, un conflicto, etc. inmediatamente despliegan dispositivos, y contratan personal con salarios desorbitados, se alojan en hoteles de lujo, etc. Se consideran expertos en historia, geografía, medioambiente, política, locales, y no muestran respeto hacia las tradiciones locales. No se interesan por las necesidades reales de la gente ni por saber si existen ONG locales capaces de satisfacer las necesidades. Estas ONG, que no soportarían una auditoría sería debido a sus malas prácticas, sin embargo siguen recibiendo financiación, debido a su habilidad para redactar las propuestas que los donantes quieren recibir, por su red de contactos e influencias y su capacidad mediática.
- Entonces el problema es si se tiene que dar dinero a un país que no tiene Gobierno, tienes que tener cuidado de una cosa: no se debe dar dinero a los señores de la guerra porque tendrás una guerra. A veces, hay señores de la paz, y en ese caso, hay que colaborar de esa manera. Pero, en general, el dinero no debe darse en efectivo. El dinero no debe destinarse, de aquel modo, a algo que no está directamente relacionado con una emergencia, o con los derechos humanos.
- “Últimamente estoy trabajando en Afganistán y me he dado cuenta de que hay dos errores diferentes que permiten entender por qué estamos perdiendo y no ganando. Cuando calculé cuánto habíamos gastado los países occidentales en Afganistán, me di cuenta de que habíamos financiado la guerra con 100 billones de dólares. Habíamos gastado 10 billones en paz. Es decir, realmente el dinero destinado a los afganos ha sido 4 de 100”.

VII. RECOMENDACIONES

- Trabajar para que los países tengan confianza en las capacidades de las personas, pero también para que haya un clima en el cual las personas puedan adquirir confianza en las instituciones de sus países.
- La cooperación al desarrollo ha de promover los cambios y mejoras estructurales que necesitan los países en vías de desarrollo, y no sólo la realización de proyectos que cubran carencias puntuales.
- Llegar a un modelo que exija rendimientos empresariales, donde lo que cuentan son los resultados, y donde hay penalizaciones, cosa importantísima. La gestión orientada a resultados es absolutamente básica, ha sido incluida en la Declaración de París como uno de sus ejes.
- La verdadera cooperación ha de hacerse de “dentro a fuera”, es decir, es el país de desarrollo quien debe marcar las pautas, las necesidades y los instrumentos de trabajo.
- La responsabilidad del desarrollo recae sobre tres actores cruciales: los gobiernos, la sociedad civil y las ONG, y el sector privado. Es necesario establecer un diálogo profundo entre estos actores para definir, claramente, las responsabilidades de cada uno, y evitar la competencia y la duplicidad del trabajo.
- Es necesario un esfuerzo común por fortalecer a las ONG locales, y éstas a la sociedad civil. Existe una mentalidad común entre la población local según la cual se ve a las ONG locales como proveedoras de servicios, aquéllas que están ahí para dar, y también estas ONG locales consideran a las ONG internacionales como proveedoras a su vez. Esta espiral es muy perniciosa porque vuelve dependientes de la ayuda a personas y a países enteros, y en lugar de fortalecer y dar poderes, se les debilita, haciéndolos incapaces de valerse por sí mismos.
- Ante el peligro de crear personas, pueblos, e incluso naciones, dependientes, peligro que habitualmente encontramos entre los efectos no deseados -o negativos- de la cooperación, es necesario no

sólo ayudar, sino saber cómo se ayuda. Los que ayudan están estableciendo -sean o no conscientes de ello- las actitudes, los valores y la manera en que se ayuda a la gente y se les presta servicio, por lo que es importantísimo enseñar a las ONG locales cómo ayudar y darles el apoyo que necesitan.

- Dado que en muchos de los países de Oriente Medio existen ONG ficticias, que sólo son un escaparate para asegurar sus índices de democracia cuando tienen que enfrentarse a algún estudio o evaluación, se recomienda a los donantes que elijan con mucha cautela con qué contraparte van a trabajar o a quién van a dar ese dinero, para que saque el máximo provecho en beneficio de los destinatarios de la ayuda.
- Hay que definir cómo se ha de llevar a cabo el servicio a la población, no sólo generar papel, redacciones, horarios, tablas y actividades. Y quien al final controla todo esto es la entidad financiadora. Las comunidades locales deberían ser más activas, más responsables, y la entidad que financia debería saber cómo ayudar a que la población local asuma este papel.
- Promover en los países donantes que el dinero que se desee destinar a ayudas para la cooperación al desarrollo vaya directamente a las instituciones que ayudan, y no al gobierno y, a través del gobierno, a las instituciones que ayudan, pues esta mediación hace que se pierda parte de la ayuda. Quizá habrá que tratar de aplicar el *modus operandi* de la ayuda de emergencia para la ayuda al desarrollo -en aquellos casos la sociedad civil vuelca directamente sus aportaciones en las ONG-.

VIII. CUESTIONES PARA REFLEXIONAR

- Cabe preguntar con lo dicho hasta aquí: ¿en qué dirección seguimos y cómo podemos cambiar la situación para ayudar a que la gente de los países del Sur puedan alcanzar sus metas, para satisfacer sus verdaderas necesidades más que para mantenerles como dependientes de la ayuda de los países ricos?
- ¿Por qué destinamos millones de dólares al desarrollo anualmente, y al final tenemos los mismos problemas, en los mismos países y con las mismas personas? Estamos haciendo mejoras marginales, que son muy importantes, pero aún hay dinero que no se está gastando de una manera más eficiente.
- ¿Cómo mejorar la eficiencia con cada euro que se destina al desarrollo?
- La situación permanente de ocupación que sufre el pueblo palestino y la incidencia de términos como: ocupación, libertad, conflicto, resistencia etc., en el imaginario colectivo, hace que, casi involuntariamente, estas ONG se presenten como los líderes de la democracia y el cambio, o los grandes defensores de los derechos de la mujer, por citar sólo dos casos. Ello les podría poner en una situación política y, por tanto, enfrentarlos a modelos o ideas políticas distintas, y que ante la población aparecieran como instituciones que buscan implementar un programa político, en lugar de auxiliar a la población, lo que les restaría crédito dentro de las comunidades locales.
- Las ONG occidentales deberían superar la visión etnocentrista que les lleva a pensar que la sociedad civil se puede fortalecer desde arriba y desde afuera, por un agente externo, sin tener en cuenta cuáles son los movimientos de base que están sustentando e influyendo en esa sociedad.
- ¿Es una administración más avanzada, transparente y eficaz cuanto más requisitos de regulación administrativo y mecanismos de control impone sobre las actividades que subvenciona? ¿Existe una proporción directa entre el progreso -en el orden administrativo- y el grado de burocratización -reflejado en la cantidad de mecanismos de control-?

- Dado que las ONG locales en Oriente Medio están afrontando poco a poco la diversificación de operaciones en la gestión, la diversidad de sectores en los que comienza a trabajar también necesitan mejorar la formación de su personal, mejores competencias de gestión, etc. ¿Cómo se podría implementar su capacidad institucional?
- Es un hecho incontestable que la mayoría de las ONG locales están guiadas por el donante. Puede que tengan su propia estrategia y que conozcan cuáles son las verdaderas prioridades sobre el terreno, pero ¿cómo eludir las prioridades del donante sin prescindir de su financiación? ¿Y si no cuentan con la financiación del donante cómo van a continuar implementando proyectos de desarrollo? ¿No resulta utópico pretender exigir a las ONG locales mayor autonomía del donante y un rol más activo e independiente en el proceso de desarrollo?
- ¿Debe la sociedad civil y las ONG locales -que están trabajando bien y suministrando los servicios sociales que el gobierno no puede facilitar- fortalecer al gobierno y a las administraciones públicas para que sea el gobierno el que progresivamente asuma estas responsabilidades que le son propias? O, por el contrario, ¿deben los gobiernos delegar en las ONG locales y la sociedad civil a la hora de proveer estos servicios, ya que son un instrumento que funciona bien?

IX. CONCLUSIONES

- Durante el seminario fueron ideas recurrentes las siguientes:
 - El papel central de la política en Oriente Medio como un factor que lo impregna todo y que no se puede ignorar.
 - El protagonismo de los destinatarios de la ayuda en la cooperación, un rol que actualmente no desempeñan.
 - La importancia de considerar a las ONG locales como socios para el desarrollo.
 - La necesidad de invertir en la *capacity building* de las ONG locales y de la comunidad local.
 - La importancia de trabajar por objetivos buscando la eficacia y la eficiencia, pero teniendo en cuenta que esto impone una rigidez al trabajo en cooperación que puede provocar un efecto contrario al deseado. Esta cuestión está relacionada con los procedimientos administrativos exigidos por los donantes, condicionantes marcados por el propio origen de las ayudas y por la *accountability* (responsabilidad) que se ha de afrontar desde los países donantes.

- Se destacó la coordinación entre los donantes como un objetivo muy importante: al mismo tiempo que la sociedad civil y los gobiernos son actores complementarios en el proceso de desarrollo, no tienen por qué hacer cada uno el trabajo por su lado, sino que es importante que encuentren este punto de complemento, no siempre fácil, por otra parte.

- Las políticas de cooperación, que tienen una finalidad práctica de mejora de la realidad social, a veces pueden, de manera no intencionada, ejercer un impacto negativo sobre el lugar donde se implementan.

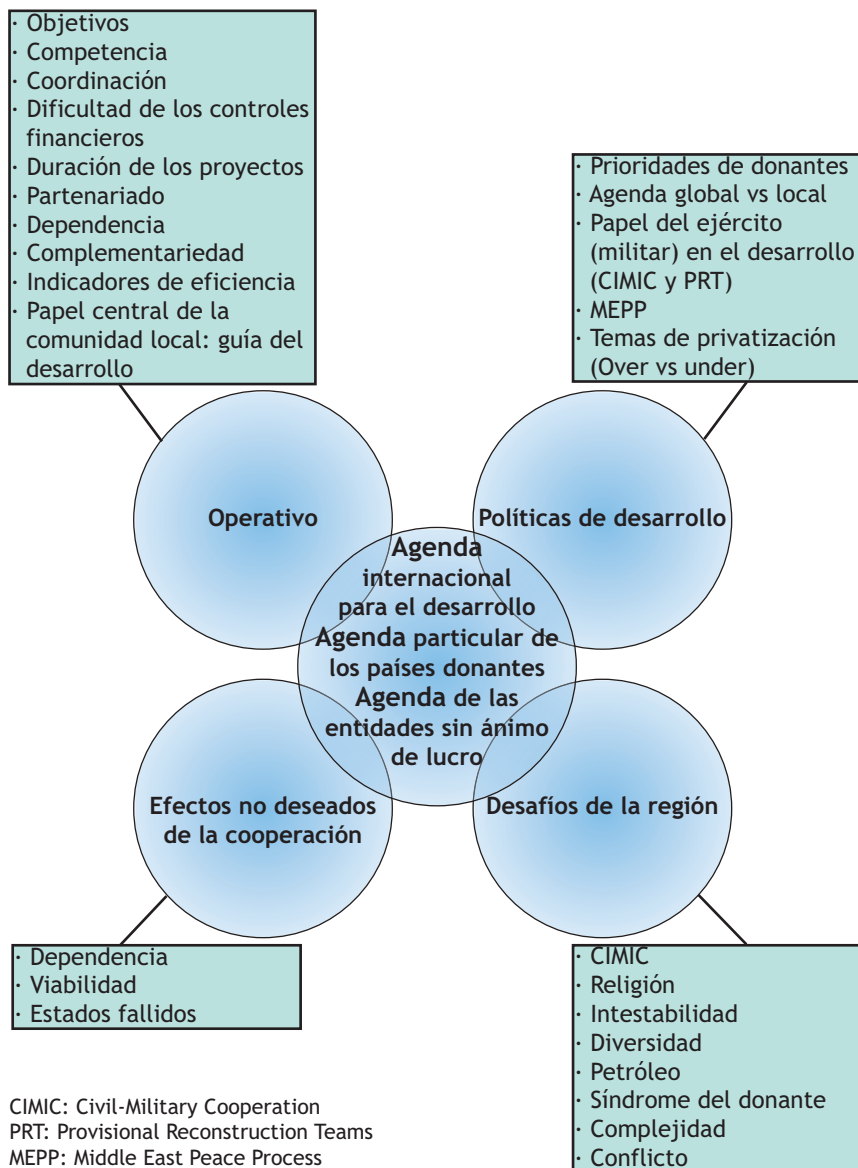
- Se ha de afrontar que en la cadena del desarrollo, desde el donante hasta la población objetivo de la ayuda, también hay una cadena de prioridades en que los eslabones no siempre se engarzan correctamente. Es una realidad que se ha de asumir, y el reto está en encontrar el modo de hacer coincidir las necesidades sobre el terreno con esta cadena de prioridades. El modo de llevar a cabo esa armonía reside en el arte de la negociación, que requiere en saber por parte

de la ONG local hasta dónde puede ceder en sus prioridades sin falsear la realidad sobre el terreno, esto es, la cobertura de las necesidades de la población local.

- La visión estratégica se torna crucial para todos los actores de la cooperación: una mirada profunda y a largo plazo que sepa encajar ordenadamente las diferentes prioridades, las necesidades reales de la población beneficiaria, y el proceso de ejecución como plasmación concreta de las líneas de acción diseñadas.
- Un apoyo desmedido a la sociedad civil y al sector privado puede contribuir al debilitamiento de los gobiernos y, en último extremo, a algunos de estos países, de gobernanza débil, a la condición de Estado fallido, privando al Estado de las competencias que le son propias. Por lo que se requiere un equilibrio en la balanza: de un lado, la sociedad civil, y de otro, el Estado. Se trata de encontrar el modo en que ambos cooperen e interactúen entre sí, de manera que el fortalecimiento sea recíproco y las fuerzas se equilibren en la balanza de manera natural.
- El vacío provocado por las necesidades de la población, que demandan ser atendidas, y la incapacidad de los Estados para responder a esta llamada, a menudo, viene a ser ocupado por grupos radicales que, participando del poder político, poseen amplias redes dedicadas a la prestación de servicios sociales y a la atención de la población. Con el riesgo añadido de que, en Oriente Medio, estos partidos políticos -de ideología extremista y que emplean la violencia para lograr sus fines- se hagan con el poder.
- Existen resultados positivos de la cooperación, a pesar de que hay dificultades en el camino y que aún se entremezclan prácticas que deben ser mejoradas. El problema surge cuando no distinguimos las buenas de las malas prácticas, y tan erróneo es decir que todo funciona estupendamente bien como decir que todo funciona francamente mal, y que las organizaciones locales están guiadas por intereses económicos o políticos, o que las organizaciones de los países donantes sólo están guiadas por la mano del donante. La mayoría de ellos trabajan con verdadera rectitud por el progreso y desarrollo de los pueblos, por esta región del mundo donde el desarrollo viene a ser el otro nombre para la paz.

X. ANEJO I:

Directrices de la cooperación en Oriente Medio



XI. ANEJO II:

Programa del seminario internacional “Cooperación para el desarrollo y Organizaciones No Gubernamentales. Trabajar en Oriente Medio, zona de conflictos”

Martes 25 de noviembre de 2008

16.00 - 16.15 horas. Saludos de bienvenida de todos los actores de la cooperación internacional al desarrollo en Oriente Medio

Excmo. Sr. D. Javier Fernández-Lasquetty. Consejero de Inmigración y de Cooperación de la Comunidad de Madrid.

Excmo. Sr. D. Giuseppe Cassini. Embajador de Italia y antiguo Consejero de Política para las Fuerzas Italianas de FINUL.

Sr. D. Nadim Shehadi. Investigador del Programa de Oriente Medio de Chatham House y Miembro del Comité Asesor del CEMOFPSC.

Sra. Dña. Pilar Lara. Presidenta de la FPSC.

16.15 horas. Conferencia inaugural

Sr. D. Nadim Shehadi. Investigador del Middle East Program de Chatham House y Miembro del Comité Asesor del CEMOFPSC.

Sesión 1: Estrategia de cooperación de las ONG, de los Estados y de los organismos supranacionales e internacionales en Oriente Medio

16.45 - 17.15 horas. Presentación

Sr. D. Percival Manglano. Director General de Cooperación al Desarrollo de la Consejería de Inmigración y Cooperación de la Comunidad de Madrid.

Excmo. Sr. D. Giuseppe Cassini. Embajador de Italia y antiguo Consejero de Política para las Fuerzas Italianas de FINUL.

Sr. D. Mark J. Singleton. Ha sido Coordinador de Organizaciones Internacionales para el Gobierno holandés y Coordinador de Ayuda Humanitaria en Palestina.

Sr. D. Ghassan Sayyah. Director de YMCA (Líbano).

Sra. Dña. Isabel Casado López. Consejera técnico de Oriente Medio de la Dirección General de Cooperación para África, Asia y Europa Oriental de la AECID.

17.15 - 19.00 horas. Los expertos presentes en la sala participan en el debate

21.00 horas. Cena - coloquio

Sra. Dña. Jumana Trad. Responsable de Tribunas y Seminarios de Casa Árabe-IEAM y miembro del Comité Ejecutivo del CEMOFPSC.

Miércoles 26 de noviembre de 2008

Sesión 2: ONG, microproblemas y soluciones, sinergias y coordinación en las zonas de conflicto de Oriente Medio

9.00 - 9.30 horas. Presentación

Sr. D. Rida Maamari. Director de Pro-Dev (Líbano).

Prof. Dr. Rizek Sleibi. Decano de la Facultad de Educación de la Universidad de Belén.

Sr. D. Javier Gila. Presidente de Asociación Aida (Ayuda, Intercambio y Desarrollo).

Sr. D. Juan Kindelán. Director General de la FPSC.

9.30 - 13.30 horas. Los expertos presentes en la sala participan en el debate

Moderadoras:

Sra. Dña. Macarena Coteló. Presidenta de la Red Euro-Árabe de ONG para el Desarrollo y la Integración (READI) y Directora de Proyectos de la FPSC.

Sra. Dña. Jumana Trad. Responsable de Tribunas y Seminarios de Casa Árabe-IEAM y miembro del Comité Ejecutivo del CEMOFPSC.

13.30 horas. Lectura de las conclusiones

14.00 horas. Cóctel

XII. ANEJO III:

Lista de participantes en el CEMOFPSC

1. Excmo. Sr. D. Javier Fernández-Lasquetty. Consejero de Inmigración y de Cooperación de la Comunidad de Madrid.
2. Sra. Dña. Pilar Lara. Presidenta de la FPSC.
3. Excmo. Sr. D. Giuseppe Cassini. Embajador de Italia. Ha sido Consejero de Política para las Fuerzas Italianas de FINUL.
4. Excmo. Sr. D. Emilio Cassinello. Embajador de España y Director General del Centro Internacional de Toledo para la Paz (CITpax).
5. Sr. D. Nadim Shehadi. Investigador de Chatham House y Miembro del Comité Asesor del CEMOFPSC (Reino Unido).
6. Sra. Dña. Isabel Casado. Consejera técnico de Oriente Medio de la Dirección General de Cooperación para África, Asia y Europa Oriental de la AECID.
7. Ilmo. Sr. D. Alberto Ucelay. Subdirector General de Oriente Próximo del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC).
8. Sr. D. Percival Manglano. Director General de Cooperación al Desarrollo de la Consejería de Inmigración y Cooperación de la Comunidad de Madrid.
9. Excmo. Sr. D. Juan Manuel Suárez del Toro. Presidente de Cruz Roja Internacional.
10. Sra. Dña. Jumana Trad. Responsable de Tribunas y Seminarios de Casa Árabe-IEAM y miembro del Comité Ejecutivo del CEMOFPSC.
11. Sr. D. Mark J. Singleton. Coordinador de Organizaciones Internacionales para el Gobierno holandés.
12. Sra. Dña. Najet Karaborni. Secretaria General de World Organization Najet for Children and Elderly Solidarity. Ha sido

Consejera interregional de la División de Administración Pública y gestión del desarrollo del ECOSOC de Naciones Unidas (Túnez).

13. Sr. D. Reda Mamari. Director de Pro-Dev (Líbano).
14. Sr. D. Ghassan Sayyah. Director de YMCA (Líbano).
15. Sra. Dña. Rosa Rodríguez. Ha sido Directora de l' Association d'Aide au Développement Rural (ADR), (Líbano).
16. Sr. D. George Xanthopoulos. Director del Programa de Discapacitados de Arc-en-ciel (Líbano).
17. Sr. D. Maher Turjman. Director Regional de Misión Pontificia (Territorios Palestinos).
18. Prof. Dr. Rizek Sleibi. Decano de la Facultad de Educación de la Universidad de Belén.
19. Sr. D. Maged Yanny. Director Ejecutivo de la Association of Upper Egypt for Education and Development (AUEED).
20. Sr. D. Georges Ghattas. Patriarcado Latino de Jerusalén.
21. Sra. Dña. Manuela Cabero. Vicepresidenta de Cruz Roja Española.
22. Sr. D. Carlos Fernández García. Director de Operaciones de Acción contra el Hambre.
23. Sra. Dña. María Elena González. Directora de Association Libanaise de Développement et la Culture (ALDEC), (Líbano).
24. Sra. Dña. María Jesús Herrera. Coordinadora de Movimiento por la Paz (MPDL).
25. Sr. D. Daniel Guijarro. Consultor de BDO.
26. Sr. D. Javier Gila. Presidente de Asociación Aida (Ayuda, Intercambio y Desarrollo).

27. Sra. Dña. Cristina Ansorena. Directora de Construyendo Puentes.
28. Sra. Dña. Delphine Compain. Directora de Proyectos de la Fundación René Moawad (Líbano).

FUNDACIÓN PROMOCIÓN SOCIAL DE LA CULTURA

29. Sra. Dña. Teresa María Pérez Payán. Patrono de la Fundación Promoción Social de la Cultura (FPSC).
30. Sra. Dña. Macarena Coteló. Presidenta de la Red Euro-Árabe de ONG para el Desarrollo y la Integración (READI) y Directora de Proyectos de la FPSC.
31. Sr. D. Juan Kindelán. Director General de la FPSC.
32. Sra. Dña. Blanca de Mesa. Directora de Relaciones Institucionales de la FPSC.
33. Sr. D. Pablo Barrera. Expatriado de la FPSC en Líbano.
34. Sra. Dña. Sara de Luis. Expatriada de la FPSC en Líbano.
35. Sr. D. Enric Roig. Expatriado de la FPSC en Jerusalén.
36. Sr. D. Félix Sánchez. Analista de Estudios y Redes del CEMOFPSC.
37. Sra. Dña. Begoña Casas. Técnico del Departamento de Proyectos de la FPSC.
38. Sr. D. Sergio Mora. Delegado de la FPSC en Roma.
39. Sra. Dña. Valle Oñate. Técnico del Departamento de Proyectos de la FPSC.
40. Sr. D. Jaime Armenteros. Técnico del Departamento de Proyectos de la FPSC.
41. Sra. Dña. Carmen Seoane. Técnico del Departamento de Proyectos de la FPSC.

42. Sr. D. Roberto Aguado. Técnico del Departamento de Proyectos de la FPSC.
43. Sra. Dña. Ana García. Responsable del Departamento de Voluntariado de la FPSC.

**CENTRO DE ESTUDIOS DE ORIENTE MEDIO
DE LA FUNDACIÓN PROMOCIÓN SOCIAL DE LA CULTURA
(CEMOFPSC)**

www.fundacionfpssc.org

El Centro de Estudios de Oriente Medio de la Fundación Promoción Social de la Cultura (CEMOFPSC), se creó en el año 2006 con el objeto de promover la investigación y el análisis de cuestiones relacionadas con Oriente Medio (Siria, Líbano, Palestina, Israel, Egipto y Jordania) y con el deseo de contribuir a un mayor conocimiento de las diferentes culturas y pueblos, y, por ello, a la construcción de la paz.

Su carácter internacional y su enfoque multidisciplinar buscan facilitar la reflexión, el estudio, el intercambio de opiniones, entre intelectuales y expertos en ámbitos tan diversos como: la sociología, la historia, la economía, la comunicación, la ética, el derecho, la política, la cooperación para el desarrollo, para contribuir a difundir un mejor conocimiento de los elementos que configuran la realidad social de esos países, ofrecer propuestas que, desde una perspectiva apolítica, imparcial y equilibrada, favorezcan la búsqueda de soluciones pacíficas que promuevan el desarrollo social y humano, y apuesten por el diálogo y la reconciliación.

Las personas y las instituciones integradas en el CEMOFPSC o que participan en sus actividades, comparten conjuntamente una visión de la sociedad y del individuo basada en la justicia, en un profundo respecto a la libertad de pensamiento, y el objetivo de contribuir al progreso social, a la comprensión entre los pueblos, a la paz y al bien común del hombre.

La actividad pública del CEMOFPSC se inició el 3 de febrero de 2007, con la Conferencia inaugural de Nadim Shehadi, Associate Fellow in Middle East program in Chatham House (Reino Unido) y de Ana Menéndez, Diplomática española que ha ocupado el cargo de Embajadora en la Misión Permanente ante la Organización de Naciones Unidas.

ORGANIZACIÓN

El CEMOFPSC es una institución auspiciada por la Fundación Promoción Social de la Cultura (FPSC). Su estructura, pequeña y ágil responde a su carácter multidisciplinar y a sus objetivos de promoción y difusión de un mejor conocimiento de los elementos que configuran la realidad de los países de Oriente Medio.

Este Centro de Estudios está integrado por un Comité Asesor, un Comité Ejecutivo y por un grupo de expertos en Oriente Medio.

COMITÉ ASESOR

Órgano consultivo de Alto Nivel, integrado por representantes de instituciones y personalidades relevantes en las diferentes áreas de trabajo del CEMOFPSC. Su misión es la de asesorar al Comité Ejecutivo en la definición y líneas de acción del CEMOFPSC, así como en la ejecución de acciones concretas.

- **Nadim Shehadi**
Associate Fellow, Middle East Program, Chatham House. Reino Unido.
- **Samuel Hadas**
Embajador del Estado de Israel.
- **Riad Malki**
Ministro de Asuntos Exteriores de la ANP. Territorios Palestinos.
- **Youssef El Khalil**
Director del Departamento de Operaciones Financieras del Banco del Líbano, Presidente y miembro fundador de Association for the Development of Rural Capacities (ADR), y Profesor de la Universidad Americana de Beirut. Líbano.
- **Pedro López Aguirrebengoa**
Embajador de España.
- **Giuseppe Cassini**
Embajador de Italia.
- **Manuel Cimadevilla**
Delegado de Casa Sefarad en Jerusalén.
- **Mark Singleton**
Consultor de Cooperación al desarrollo.
- **Universidad Católica de América.**

- Universidad Americana de Beirut.
- Universidad de Belén.

COMITÉ EJECUTIVO

Órgano responsable directo de la definición y ejecución del Programa de trabajo del CEMOFPSC.

- **Pilar Lara**
Presidenta de la Fundación Promoción Social de la Cultura (FPSC).
- **Macarena Cotelo**
Presidenta de la Red Euro-Árabe de ONG para el Desarrollo y la Integración (READI) y Directora de proyectos de la FPSC.
- **Jumana Trad**
Miembro del Consejo Asesor de la FPSC, Responsable de Tribunales y seminarios de Casa Árabe-Instituto Internacional de Estudios Árabes y del Mundo Musulmán, y Presidenta de Honor de la READI.
- **Juan Kindelán**
Director General de la FPSC.
- **Ana Menéndez**
Diplomático.

OBJETIVOS

El CEMOFPSC establece como objetivo prioritario la tarea de “*formar e informar*” a expertos, académicos, medios de comunicación, políticos, agentes de desarrollo y a la sociedad civil en general, que trabajan de una manera u otra con Oriente Medio.

El CEMOFPSC apoya programas de postgrado internacionales en el ámbito del desarrollo social, la cooperación internacional, las ciencias políticas y sociales, etc. y patrocina y promueve la formación de jóvenes investigadores y la especialización de expertos académicos.

El CEMOFPSC se propone establecer una red multidisciplinar de expertos en Oriente Medio compuesta por organizaciones y personalidades españolas e internacionales que comparten su vocación de “*formar e informar*”. Por este motivo, cuenta con la colaboración de universidades, cuestiones de investigación, organizaciones, expertos, académicos,

medios de comunicación, políticos, agentes de desarrollo y otros interesados.

Con el objetivo de incentivar un debate abierto e independiente en los encuentros, el CEMOFPSC mantiene la confidencialidad de las reflexiones de sus miembros, ponentes e invitados, durante las sesiones de trabajo, seminarios, conferencias o reuniones que organice.

ACTIVIDADES

Para el cumplimiento de sus objetivos, el CEMOFPSC programa actividades de distinta índole:

- Reuniones de expertos. Cenas-coloquio, mesas redondas, sesiones de trabajo, congresos, seminarios y conferencias. Especialistas de distintas disciplinas académicas se reúnen para debatir cuestiones de relevancia en Oriente Medio.
- Educación de post-grado. El CEMOFPSC apoya programas de postgrado internacionales en el ámbito del desarrollo social, la cooperación internacional, las ciencias políticas y sociales, etc. Además, patrocina y promueve la formación de jóvenes especialistas y expertos académicos en sus campos de especialización.
- Alianzas. El CEMOFPSC establece alianzas y partenariados con instituciones y personas de prestigio internacional para conseguir alcanzar objetivos comunes.
- Publicaciones. El CEMOFPSC impulsa de manera especial la publicación y difusión de los trabajos realizados en sus diferentes áreas de actuación. Las publicaciones se elaborarán en forma de: documentos de trabajo, artículos de expertos, conclusiones de los debates y sesiones de trabajo de expertos.

El CEMOFPSC difunde los trabajos a través de la página web. En www.fundacionfpesc.org se puede consultar el contenido de las investigaciones y textos relevantes tanto propios como ajenos.

Las actividades del CEMOFPSC serán abiertas, salvo que el ponente invoque la norma de la confidencialidad. Si el ponente no considerase la norma suficientemente estricta, la actividad en cuestión del CEMOFPSC podría considerarse sujeta al grado de confidencialidad más elevado.

**CENTRO DE ESTUDIOS DE ORIENTE MEDIO
DE LA FUNDACIÓN PROMOCIÓN SOCIAL DE LA CULTURA
CEMOFPSC**

www.fundacionfpsc.org

Organizadores:



