

Informe de evaluación final del Proyecto:

“Mejora de las dinámicas migratorias entre Bolivia y Madrid: Migración responsable, retorno voluntario sostenible y reasentamiento”

Ref.: 09/437-3032

Para:



**FORWARD
ECONOMICS**
AUDITORES & CONSULTORES

O'Donnell, 4 - Of. 18, 28009 Madrid
Tel. 91 436 24 38

info@forwardeconomics.com
www.forwardeconomics.com

Pau Claris 172, 2º 2ª, 08037 Barcelona
Tel. 93 272 15 20 / Fax. 93 272 15 21

**Evaluadora: Imma Guixé Ancho
Junio, 2011**

INFORME DE PROYECTO

ÍNDICE

- 0. Metodología de la evaluación
 - 1. Descripción de la intervención.
 - 1.1 Caracterización
 - 1.2 Fechas relevantes
 - 1.3 Financiación
 - 1.4 Breve resumen de la intervención
 - 1.5 Evaluación de la actuación
 - 1.6 Logros y aspectos a mejorar
 - 2. Análisis de la intervención y de los distintos actores
 - 2.1 Formulación
 - 2.2 Ejecución
 - 2.3 Seguimiento
 - 2.4 Transferencia y cierre
 - 3. Evaluación de la intervención
 - 3.1 Pertinencia
 - 3.2 Cobertura
 - 3.3 Eficacia
 - 3.4 Eficiencia
 - 3.5 Impacto
 - 3.6 Sostenibilidad
 - 3.7 Visibilidad
 - 4 Conclusiones y lecciones aprendidas
 - 5 Recomendaciones
- Anexos

0. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

El presente informe es el resultado de la **evaluación del proyecto** denominado “*Mejora de las dinámicas migratorias entre Bolivia y Madrid: Migración responsable, retorno voluntario sostenible y reasentamiento*” (Ref.: 09/437-3032), que tiene como objetivo general promover el desarrollo local de las comunidades de origen de los emigrantes bolivianos que viven en el municipio de Madrid, potenciando el papel de los migrantes como agentes de desarrollo humano en sus sociedades de origen y destino. El proyecto fue presentado a la convocatoria pública de subvenciones para proyectos de codesarrollo del Ayuntamiento de Madrid, en el marco del Programa de Cooperación al Desarrollo para el ejercicio 2009, aprobándose el total de la financiación solicitada, 227.448,12 €.

La presente es una **evaluación final externa** de tipo cualitativo y cuantitativo que se realiza una vez finalizado el proyecto el 31 de marzo de 2011, durante los meses de mayo y junio 2011, según lo previsto en la formulación aprobada y tal y como requiere la normativa del Ayuntamiento de Madrid¹. De acuerdo con lo establecido en los Términos de Referencia elaborados por ACOBE (*Ver Anexo 1: Términos de Referencia de la Evaluación*), los **principales objetivos** de esta evaluación son:

- Valorar el grado de cumplimiento de los resultados esperados en relación con el cronograma establecido
- Analizar si la intervención ha transcurrido en la dirección prevista para alcanzar los objetivos definidos en la fase de formulación
- Describir, en su caso, efectos colaterales, indeseables o no previstos que puedan haberse producido
- Analizar si los supuestos en los que se basó el diseño y la formulación continúan siendo válidos
- Realizar una valoración crítica sobre la estructura de organización y medios de gestión, los recursos humanos y materiales, y las relaciones interinstitucionales
- Describir los avances realizados en cuanto a la situación de los beneficiarios/as
- Si el grado de avance del proyecto lo permite, establecer un juicio en términos de Impacto

¹ El artículo 18 i) sobre las obligaciones de las entidades beneficiarias establece: “*Se realizará una evaluación externa a la finalización del proyecto, bajo los siguientes criterios: Se podrá subvencionar el coste total de la evaluación, hasta un máximo de 12.000 euros. Se evaluará, al menos, la pertinencia desde el enfoque de codesarrollo, la eficacia, eficiencia, sostenibilidad y cobertura del proyecto, y tendrá en cuenta el enfoque de género. El informe de evaluación deberá de emitir conclusiones acerca de los resultados del proyecto y de los criterios evaluados, lecciones aprendidas y recomendaciones. También incluirá los términos de referencia de la evaluación y un informe ejecutivo. Todo ello en formato impreso y con una copia exacta en soporte informático. El informe de evaluación se presentará a la Dirección General de Inmigración y Cooperación al Desarrollo, mediante la realización de seminarios con participación del personal de la/s entidad/es y de la Dirección General de Inmigración y Cooperación al Desarrollo. En el caso de que la Dirección General valorara que la evaluación no responde a los criterios de calidad señalados anteriormente, la entidad deberá presentar nuevo informe de evaluación. Asimismo la/s entidad/es deberán comunicar a esta Dirección General el procedimiento de difusión de los resultados a la/s organización/es local/es y a los beneficiarios del proyecto*”.

- Establecer de forma clara y concisa una serie de conclusiones y recomendaciones útiles para todos los actores implicados señalando, en su caso, medidas correctoras para la consecución de los resultados esperados.

La **metodología** utilizada para la realización de esta evaluación se ha desarrollado en tres fases:

- Fase I. Estudio de Gabinete (Duración: 2 semanas): Se llevó a cabo una revisión y análisis documental de la información relativa a la formulación del proyecto, así como de las eventuales modificaciones aprobadas por el Ayuntamiento de Madrid, informes anuales y finales (técnicos y económicos), las fuentes de verificación y otros documentos relevantes sobre el contexto de implementación. Durante esta primera fase también se diseñaron las herramientas de recopilación, procesamiento y análisis de la información correspondientes a la siguiente fase y se identificaron los informantes claves en España y en Bolivia.
- Fase II. Trabajo de campo (Duración: 12 días): Se realizó en la zona de intervención, visitando la ciudad de Madrid y los tres departamentos de Bolivia (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz) donde se ha implementado el proyecto. Durante el trabajo de campo se utilizaron diferentes metodologías: entrevistas semi-estructuradas, observación directa in situ, grupos focales y estudios de caso, todo ello con un enfoque participativo y teniendo muy en cuenta las cuestiones de género. *Ver Anexo 2: Listado de entrevistas y grupos focales realizados durante la fase de trabajo de campo.*
- Fase III. Elaboración y presentación del Informe Final (Duración: 2 semanas): Se ha llevado a cabo la redacción del Informe de Evaluación de acuerdo con lo establecido en los Términos de Referencia. El borrador final del informe ha sido compartido con ACOBE para su revisión y comentarios. El producto que se entrega al final de esta fase es el presente Informe de la Evaluación Externa Final.

Para la elaboración de la presente evaluación se ha tenido en cuenta la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española (2001) y el Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española (2007).

1. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

1.1 Caracterización

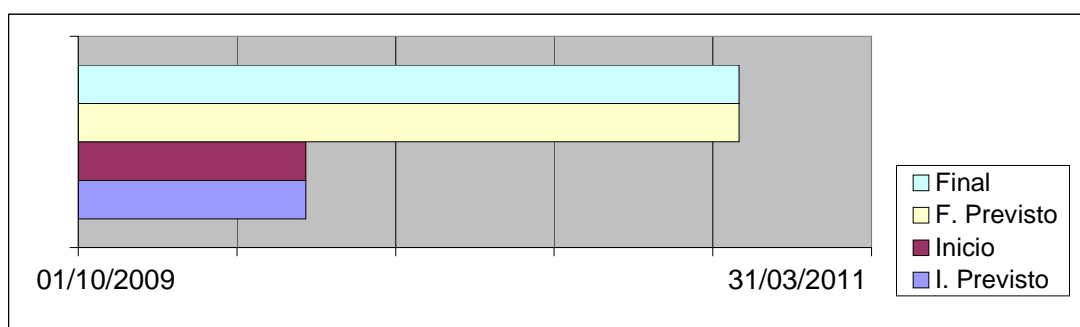
Nombre del Proyecto:	Mejora de las dinámicas migratorias entre Bolivia y Madrid: Migración responsable, retorno voluntario sostenible y reasentamiento
Referencia:	09/437-3032
ONGs participantes:	Asociación Cooperación Bolivia España (ACOBE) Asociación de Migrantes Bolivia-España (AMIBE) Fundación AMIBE-CODEM
Localización:	Bolivia (Departamentos de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba) y España (municipio de Madrid)

Sector de actividad:	Codesarrollo		
Colectivo Beneficiario:	Personas migrantes y sus familias		
Nº Beneficiarios Directos:	2.500 personas (1.125 hombres y 1.375 mujeres)	Nº Beneficiarios Indirectos:	10.000 personas (4.500 hombres y 5.500 mujeres)

1.2 Fechas relevantes

El proyecto se inicia el **01 de octubre de 2009** y finaliza el **31 de marzo de 2011**. En total, la duración de la ejecución del proyecto ha sido de 18 meses, tal y como estaba previsto en la formulación inicial.

I. Previsto	Inicio	F. Previsto	Final
01-octubre-2009	01-octubre-2009	31-marzo-2011	31-marzo-2011



1.3 Financiación

La financiación total del proyecto es de **453.700, 88 €** de los cuales, el Ayuntamiento de Madrid aporta un 50,13 % de los mismos, 227.448,12 €, mientras que el resto es

aportado por la ONG solicitante ACOBE con 12.860 € (2,84%), la contraparte local AMIBE-CODEM con 9.800 € (2,16%) y la Comunidad de Madrid con 203.592,76 € (44,87%).

El Ayuntamiento de Madrid aprobó el 100% de la financiación solicitada para este proyecto, 227.448,12 €, que se destinan a todas las partidas presupuestarias.

1.4 Breve Resumen de la Intervención

El proyecto tiene el objetivo de **promover el desarrollo local de las comunidades de origen de los emigrantes bolivianos que viven en el municipio de Madrid, potenciando el papel de los migrantes como agentes de desarrollo humano en sus sociedades de origen y destino**. Para ello, se han diseñado tres componentes fundamentales dirigidos a: reducir la emigración no planificada y su impacto negativo en Bolivia (R1), promover la inserción laboral y social de los inmigrantes en la Comunidad de Madrid (R2) y apoyar a las personas migrantes en Madrid para un retorno voluntario sostenible y su reasentamiento en el país de origen (R3).

El proyecto beneficia de forma directa a **2.500 personas** (1.125 hombres y 1.375 mujeres) involucrados en procesos migratorios y de forma indirecta a 10.000 personas (4.500 hombres y 5.500 mujeres).

Se trata de un **proyecto de codesarrollo de 18 meses de duración que abarca dos países: Bolivia (Departamentos de Santa Cruz, La Paz y Cochabamba) y España (Madrid)**. En el proyecto participa la entidad ejecutora y responsable, Asociación Cooperación Bolivia España (ACOBE), y el socio local, Asociación de Migrantes Bolivia España (AMIBE) y la Fundación AMIBE-CODEM.

1.5 Evaluación de la actuación

Análisis de la intervención	
Diseño	2
Ejecución	2
Seguimiento	3
Cierre	2

Evaluación de la intervención	
Pertinencia	1
Eficacia	2
Eficiencia	2
Impacto	2
Sostenibilidad	3

Nota: 1 = muy buena; 2 = buena; 3 = regular; 4=problemas; 5 = serias deficiencias

1.6 Logros y aspectos a mejorar

El proyecto ha contribuido a **consolidar el modelo de intervención** de la Asociación ACOBE y de la Fundación AMIBE-CODEM en materia de codesarrollo, un modelo propio, multidisciplinar e integral que ha ido evolucionando según las necesidades e

intereses de los/as usuarios/as. En concreto, uno de los frutos principales del presente proyecto es haber contribuido a poner en marcha y consolidar una estructura sostenible y durable en España y Bolivia que permita ofrecer un apoyo integral a las personas migrantes y a sus familias, desde la decisión de migrar desde Bolivia a España, hasta el retorno voluntario y su reasentamiento en el país de origen, mediante acciones de información, orientación y asesoramiento psicosocial, laboral y legal en Bolivia y España, así como de acceso a desarrollo productivo en Bolivia.

A grandes rasgos, los **tres resultados conseguidos**, que contribuyen a la realización del objetivo general y específico del proyecto, han sido los siguientes:

- **Resultado 1: Reducida la emigración no planificada y el impacto negativo a nivel personal, familiar, social y económico en Bolivia.** Se han realizado actividades de información, orientación y asesoramiento a más de 700 personas sobre migración responsable, así como atención psicosocial a 200 familiares de migrantes y 8 actividades de sensibilización en unidades educativas de los Departamentos de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba en colaboración con diversas instituciones públicas y privadas. En total, 1.070 usuarios/as de los/as 900 previstos se han visto beneficiados/as por las actividades relativas a este resultado.
- **Resultado 2: Promovida la inserción social y laboral de los inmigrantes en el municipio de Madrid.** Más de 252 emigrantes, principalmente bolivianos, han sido atendidos por el área psicosocial de ACOBE en Madrid, mientras 382 personas han recibido asesoría y atención jurídica y 169 se han beneficiado de las actividades de orientación e inserción laboral a través de diversos talleres grupales y sesiones individuales. En total, 803 usuarios/as de los 800 previstos han mejorado su inserción social y laboral en el municipio de Madrid.
- **Resultado 3: Apoyadas y preparadas las personas migrantes en Madrid para un retorno voluntario sostenible y su reasentamiento en el país de origen.** A través de la realización de sesiones individuales y grupales del área psicosocial en España y Bolivia, y el apoyo a procesos de desarrollo productivo de las personas que retornan de forma voluntaria a Bolivia, 1.267 personas de las 800 previstas han sido atendidas y 18 proyectos productivos familiares han sido impulsados a partir de sus planes de negocio con seguimiento personalizado y apoyo económico.

ACOBEB y AMIBE-CODEM han realizado **todas las actividades** tal y como estaban planificadas inicialmente, **alcanzándose el número global de beneficiarios/as** previstos/as. En este último punto se destaca las dificultades en el cómputo en tanto muchos usuarios/as lo son de más de un servicio y ACOBE y AMIBE-CODEM no disponen de un sistema de monitoreo y evaluación que incluya criterios claros de formato y gestión de las fuentes de verificación. Por otro lado, entre los aspectos a mejorar de la intervención, debe destacarse el **desglose de los beneficiarios/as** por actividades, así como **por sexo y lugar de procedencia**, con el fin de conocer el

número de hombres y mujeres beneficiados por la intervención, y disponer, por tanto, de más elementos a la hora de analizar la intervención desde un punto de vista de género.

El proyecto resulta **altamente pertinente** dadas las prioridades del cofinanciador, las autoridades locales, las entidades ejecutoras y las necesidades e intereses de los/as usuarios/as. Desde el punto de vista de la **eficiencia** desde la perspectiva de los recursos económicos, humanos y del tiempo empleado, el proyecto se encuentra bien dimensionado en relación con los recursos disponibles para la consecución de los resultados.

Sin embargo, uno de los principales retos del proyecto es su **sostenibilidad, especialmente económica**, de manera que se consiga disminuir la gran dependencia de fuentes de financiación externa, que podría llegar a comprometer la continuidad del proyecto dado el contexto de crisis económica actual. Por otro lado, y en materia de **sostenibilidad institucional**, existe una escasa involucración de las instituciones públicas bolivianas en el proyecto tanto en España como en Bolivia dado el contexto político, si bien tanto ACOBE como AMIBE-CODEM han buscado la máxima coordinación institucional con autoridades públicas e instituciones privadas, existiendo socios estratégicos como la Red de Migraciones o el Consulado de España en Bolivia, que participan en la intervención. Por otro lado, resulta necesario dar un mayor énfasis a los **aspectos transversales** como género, medioambiente, derechos humanos o buen gobierno, componentes clave de cualquier proyecto de codesarrollo, y que requieren de estrategias concretas para asegurar su incorporación de forma transversal y específica en el proyecto.

2. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN Y DE LOS DIFERENTES ACTORES

2.1 Identificación y Formulación

La **identificación** del presente proyecto es fruto del trabajo anterior de ACOBE y AMIBE-CODEM en España desde 2004 y Bolivia desde 2006 respectivamente en materia de codesarrollo. En particular, parte de un proyecto previo financiado por el Ayuntamiento de Madrid en la convocatoria pública de subvenciones para proyectos de codesarrollo de 2008 con 102.050 €. El proyecto, titulado “*Promoción del ahorro e inversión de remesas del colectivo boliviano del municipio de Madrid y familias de migrantes en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz – Bolivia*”, tenía el objetivo general de promover alternativas de desarrollo en Bolivia en zonas con elevadas tasas de emigración.

La **formulación** sigue el enfoque del marco lógico y tiene coherencia interna suficiente. Sin embargo, la matriz de planificación presenta algunos puntos técnicos a considerar:

- El objetivo específico es coherente con la problemática, alcanzable y sostenible. La Matriz de Planificación del proyecto tiene un solo objetivo específico.
- Los resultados son coherentes con el objetivo específico establecido, alcanzables, pero difícilmente medibles en términos generales debido en gran parte a la propia naturaleza de la intervención y la falta de datos en materia migratoria en Bolivia. De esta manera, los tres resultados no incluyen datos cuantitativos o cualitativos que permitan medir el grado de reducción de la emigración no planificada (R1), la promoción de la inserción social y laboral (R2) y el apoyo y preparación de las personas migrantes (R3) que se espera conseguir con el proyecto.
- La mayoría de las actividades son coherentes con los resultados, si bien sería deseable que algunas de ellas se hubieran descrito de una forma más exhaustiva y clara, asegurando su cuantificación. Por ejemplo, la *A.1.2.-Prevención de las violaciones de derechos humanos de los migrantes y gestión de convenios con instituciones públicas, entidades privadas y organizaciones del tercer sector* presenta problemas de redacción lo que dificulta su comprensión. Además, algunas actividades como es el caso de la *A.2.1.-Primera acogida y atención psicosocial a personas migrantes en el municipio de Madrid* y *A.3.4.- Talleres grupales y sesiones individuales en Bolivia para consolidar la apertura de microempresas. Gestión del fondo productivo con el usuario/a*, se deberían haber desglosado en dos actividades, en tanto incluyen dos actuaciones diferenciadas. Se destaca que esto no ha sido posible en parte por las limitaciones de espacio del formato de la formulación del Ayuntamiento de Madrid.

- La mayoría de indicadores son coherentes con los objetivos y resultados pero presentan dificultades para su verificación en términos de calidad, cantidad, lugar y tiempo. Además, los indicadores no están desagregados por sexo. Hubiera sido necesario disponer de un mejor equilibrio de indicadores de proceso y de impacto, ya que muchos de los indicadores son de proceso y no permiten medir el impacto de la intervención a mediano y corto plazo. Por ejemplo, hubiera sido deseable introducir indicadores relativos a los ingresos generados por los microemprendimientos, que mostraran el grado de éxito final del componente de desarrollo productivo. Por otro lado, y dadas las dificultades en el cómputo de los beneficiarios/as, podría valorarse la posibilidad de substituir el número de personas beneficiarias por las atenciones realizadas durante la ejecución del proyecto, considerando el apoyo integral que ofrece ACOBE y AMIBE-CODEM a los beneficiarios/as en ambos países.
- Las fuentes de verificación no se encuentran formalmente asociadas a sus indicadores correspondientes. En la mayoría de los casos resultan suficientes para mostrar el grado de alcance del indicador, si bien en el caso del R3 se podría haber incluido como fuente de verificación los Planes de Negocios de los 18 proyectos productivos. Las fuentes de verificación se encuentran disponibles, ordenadas y accesibles. Sin embargo, en la mayoría de los casos no se encuentran informatizadas (por ejemplo, listados de asistencia de los beneficiarios/as a los servicios y actividades). Esto contribuye a que existan usuarios/as que hayan atendido uno o más servicios en reiteradas ocasiones y que se haya computado cada atención como un/a beneficiario/a. Por otro lado, los formatos de las fuentes de verificación internas y sus criterios de gestión no son suficientemente claros y homogéneos entre España y Bolivia, lo que dificulta el seguimiento. En el caso de España, se detecta que no siempre se registran las asistencias de usuarios/as a los servicios.
- Se ha incluido un análisis realista de los riesgos que pudieran afectar a la ejecución del proyecto.

Por último, debe destacarse que en la formulación se ha hecho un **desglose global de los/as beneficiarios/as directos e indirectos** de la intervención por sexo, si bien no siempre existe este desglose para cada una de las actividades. En el caso de Bolivia, tampoco se dispone de un desglose de los/as beneficiarios/as por lugar de procedencia (Santa Cruz, La Paz y Cochabamba).

2.2 Ejecución

2.2.1 Proceso

El 19 de enero de 2010 se aprobó la **concesión de la subvención** de 227.448,12 € al proyecto a través de la publicación de la resolución correspondiente en el BOAM núm. 6.106 de 22 de enero de 2010. No se ha firmado un convenio entre ACOBE y el Ayuntamiento de Madrid, si bien ACOBE envió la carta de aceptación de la

subvención tal y como establece la normativa en fecha de 13 de noviembre de 2009. Se destaca que no se ha firmado Convenio entre ACOBE y AMIBE-CODEM para la ejecución del proyecto.

El proyecto se inició el **01 de octubre de 2009**, dentro del plazo de inicio establecido por el Ayuntamiento de Madrid. En términos generales, la intervención se ha **desarrollado acorde con la formulación**, sin que existan modificaciones sustanciales y/o retrasos destacables en la ejecución de las diferentes actividades.

El 29 de abril de 2010, ACOBE **solicitó el cambio** de la organización local en Bolivia por la Fundación AMIBE-CODEM Cooperación y Desarrollo a partir del 01 de julio de 2010, lo que fue aprobado por el Ayuntamiento de Madrid el 28 de junio de 2010. Por otro lado, el 17 de diciembre de 2010 y el 14 de enero de 2011, ACOBE solicitó una extensión de la provisión de los servicios en España hasta el 31 de marzo de 2011, dada la situación de crisis existente que agravaba las demandas de los/as usuarios/as, así como una reformulación presupuestaria. En el 2010, también se incrementó el número de proyectos productivos que han recibido apoyo económico, pasando de los 12 iniciales a 18 para poder apoyar a más personas retornadas en el inicio de sus negocios, junto con el capital destinado al fondo productivo, pasando de 18.000 a 24.000 €. Por último, debe también mencionarse que desde finales del año 2009, todas las actividades de ACOBE se unificaron en un único centro en la calle Miguel Fleta que en la actualidad tiene ACOBE en funcionamiento en la ciudad de Madrid. En los diferentes informes de seguimiento se ha informado al Ayuntamiento de Madrid sobre las modificaciones producidas durante la ejecución del proyecto.

Para la ejecución y coordinación del proyecto se ha contado con un **equipo permanente** de 18 personas con presencia en la oficina de ACOBE en Madrid y de 30 en AMIBE-CODEM en las oficinas de Santa Cruz, Cochabamba y La Paz en Bolivia. De forma adicional, un grupo reducido de voluntarios/as y estudiantes en prácticas han apoyado la realización de algunos servicios de manera puntual en ambos países. También, se destaca la subcontratación de los servicios de la Fundación CODEM en relación con el componente de desarrollo productivo.

Durante la implementación del proyecto ha existido una buena **relación de comunicación y coordinación** entre los equipos de ambas organizaciones participantes en el proyecto. Cabe destacarse que durante la ejecución del proyecto se han producido intercambios entre personal de ACOBE y de AMIBE-CODEM en Bolivia y España que si bien no han estado financiados por el proyecto, han aportado un gran valor añadido a las actuaciones del mismo, al incrementar el conocimiento del trabajo en las dos orillas y unificar criterios y herramientas de trabajo.

2.2.2 Ejecución presupuestaria

Existe un **documento de procedimientos de trabajo** entre ACOBE y AMIBE-CODEM que guía las actuaciones en materia de ejecución y seguimiento presupuestario de los diferentes proyectos. Sin embargo, cada una de las instituciones

no dispone de **manual de procedimientos**, aunque cuentan con diferentes formatos con sus instrucciones correspondientes, como por ejemplo, de solicitud de fondos, rendición de cuentas, comprobantes de pago, etc., para realizar las diferentes actividades realizadas con la ejecución presupuestaria. Debe mencionarse que todos estos documentos y formatos tienen en cuenta la normativa del Ayuntamiento de Madrid.

En España, ACOBE tiene una **cuenta corriente específica** para los fondos del Ayuntamiento de Madrid. Las transferencias de España a Bolivia son generalmente trimestrales y una vez justificado el monto enviado con anterioridad. En Bolivia, AMIBE-CODEM cuenta con una **cuenta corriente institucional** en euros y de ahí se transfiere el dinero en bolivianos en otra cuenta corriente que es específica para el Ayuntamiento de Madrid y la Comunidad de Madrid. No se abrió cuenta específica para el Ayuntamiento de Madrid debido a que se retrasó la transferencia hasta el 23 de diciembre de 2010. Desde la oficina central en Cochabamba se hacen transferencias a las oficinas regionales en función de las demandas existentes.

Como se mencionaba anteriormente, debe destacarse el **retraso en el desembolso de la subvención** de más de un año por parte del Ayuntamiento de Madrid, de manera que los gastos de ejecución han sido absorbidos por ACOBE en España y AMIBE-CODEM en Bolivia, lo cual de alguna manera ha provocado desfases en la administración interna de los recursos.

En total, se han transferido 117.936,70 € en cuatro transferencias a Bolivia, correspondientes a 1.101.587,55 Bs. Durante la ejecución del proyecto, el **tipo de cambio** se ha mantenido estable, sin que existan fluctuaciones destacables. Así, la tasa media de cambio Euros/Moneda Local ha sido de 9,34 bolivianos por euro.

El proyecto dispone de un **sistema de seguimiento económico-financiero** que se basa en la elaboración de informes económicos periódicos. Desde ACOBE y AMIBE-CODEM se ha hecho un control del seguimiento económico financiero detallado y periódico. Se constata que el equipo de AMIBE-CODEM requiere de apoyo técnico en esta área, que en la actualidad está liderada principalmente desde España.

En relación a la **gestión de los fondos**, ésta se ha realizado correctamente y por lo general no presenta complicaciones en tanto se limita básicamente al pago de los salarios y la compra de los insumos previstos, así como al registro de estos gastos en el propio sistema contable de cada organización. En relación a este último punto, debe mencionarse que ACOBE ha externalizado la contabilidad, mientras que la contabilidad en AMIBE-CODEM la realiza la oficina central en Cochabamba a través del sistema de contabilidad visual. En el caso de Bolivia, generalmente los pagos de más de 500 Bolivianos se realizan con cheque, y aquellos menores salen como caja chica. Por otro lado, los pagos menores se realizan desde las oficinas regionales y los mayores desde la oficina central.

En general, no se detecta que haya habido problemas en el cumplimiento de la normativa del Ayuntamiento de Madrid en materia de **facturación**, siendo la normativa del país concordante con los requisitos demandados por el cofinanciador, y los justificantes de pago se pueden cumplir en su integridad. Así, según la normativa nacional, es obligatoria la entrega de factura cuando el coste es mayor de 5 Bolivianos. Tan solo existen determinados casos como pasajes radiourbanos (taxi, trufis, etc.), fotocopias, prepago de teléfonos móviles, donde no es posible conseguir facturas que cumplan la normativa.

El 17 de junio de 2010, el Ayuntamiento de Madrid aprobó el **uso de recibos** como justificante de pago tal y como establece el art. 18 “Obligaciones de las entidades beneficiarias” de la convocatoria pública de subvenciones de proyectos de codesarrollo 2009 para gastos de bienes, de equipos, material y suministros. Por otro lado, el 17 de diciembre de 2010 y el 14 de enero de 2011, ACOBE solicitó pasar 9.826,93 € de funcionamiento/actividades a la partida de personal y 20.008,18€ de funcionamiento/actividades a funcionamiento/Gastos de Gestión, con el fin de prolongar los servicios en España hasta el final del proyecto dada la situación de crisis económica existente.

Tal y como se mencionaba anteriormente, el proyecto ha contado los **aportes** de 227.448,12 € del Ayuntamiento de Madrid (50,13%), a los que se suma 12.860 € de ACOBE (2,84%), 9.800 € de AMIBE-CODEM (9,800%) y 203.592,76 € de la Comunidad de Madrid (44,87%). Todos los aportes se han ejecutado según lo previsto en el presupuesto inicial.

Del informe financiero final, se desprende que no existen **desviaciones presupuestarias destacables por partidas** respecto del presupuesto previsto. Del informe financiero final, también se desprende que el consumo presupuestario se ha completado al 100,00%, ejecutándose los 453.700,88 € presupuestados para el proyecto.

No se ha realizado ninguna **auditoria** del proyecto, en tanto éste no es un requisito de la convocatoria.

2.3 Seguimiento

Tanto ACOBE como AMIBE-CODEM han realizado el seguimiento de su intervención en España y Bolivia respectivamente **de forma correcta**. En concreto, en el caso de Bolivia, desde cada área (psicosocial, legal y desarrollo productivo) se han realizado reuniones periódicas para valorar los avances de la intervención y desde cada oficina regional se han realizado informes trimestrales con información desglosada por áreas que han sido revisados y verificados por el área de proyectos a través de visitas de seguimiento. El informe trimestral se ha enviado al Director Nacional. De forma paralela, desde el área de proyectos, se ha entregado el cronograma trimestral para cada área. En España, existen reuniones semanales entre las áreas de psicosocial, laboral y legal para realizar el seguimiento de las diferentes actividades. En tanto el

seguimiento ha sido delegado a la coordinadora de la ejecución de proyectos y personal de apoyo, las reuniones entre el área de proyectos y el resto de áreas han tenido un carácter puntual, y se han producido en función de la entrega de informes y formulaciones. Los mecanismos de seguimiento entre ambas instituciones se han basado en reuniones periódicas de coordinación y seguimiento vía skype, correo electrónico y/o teléfono, que si bien en la mayoría de los casos no están institucionalizadas, se han producido en función de las necesidades existentes. Personal de ambas instituciones ha destacado durante la evaluación que: *“la comunicación es constante y suficiente, en algunos casos incluso diaria”*.

Debe destacarse que tanto ACOBE como AMIBE-CODEM no disponen de un **sistema específico de monitoreo y evaluación** para el proyecto. En concreto, es en esta actividad donde el proyecto presenta más debilidades, dados los problemas mencionados con las fuentes de verificación y la necesidad de establecer y homogeneizar criterios a la hora de recoger y gestionar la información relativa a los indicadores del proyecto. Sin embargo, en la actualidad, ACOBE está elaborando una Base de Datos que se pondrá en funcionamiento durante el segundo semestre de 2011 para gestionar todos los proyectos, incluyendo los indicadores y fuentes de verificación, desglosando la información por sexo, edad y lugar de procedencia, lo que sin duda mejorara substancialmente el seguimiento de los proyectos ejecutados.

Tal y como se establece en la convocatoria de subvenciones, ACOBE ha presentado un **informe de seguimiento anual técnico y financiero** al Ayuntamiento de Madrid con fecha de 29 de octubre de 2010, así como un informe de seguimiento técnico y financiero final con fecha de 30 de junio de 2011, en ambos casos dentro de los plazos previstos.

Las exigencias propias de la **normativa de seguimiento** del Ayuntamiento de Madrid no han planteado especiales dificultades para las organizaciones ejecutoras del proyecto que ya habían ejecutado un proyecto anterior de la convocatoria de codesarrollo de 2008.

En materia de evaluación, de acuerdo a lo establecido en la normativa del Ayuntamiento de Madrid, se ha previsto una **evaluación final externa** para valorar la buena marcha del proyecto y medir su impacto. Se escogió la propuesta presentada por la empresa consultora ForwardEconomics por motivos técnicos y presupuestarios. Esta evaluación se ha realizado durante los meses de mayo y junio de 2011.

2.4 Transferencia y cierre

Respecto a la continuación de las acciones, existe el compromiso de ACOBE y AMIBE-CODEM de dar **continuidad al proyecto**. De hecho, se ha constatado durante la evaluación que se ha continuado con la mayoría de las actividades del proyecto, una vez éste ha finalizado, en tanto se trata de las actividades básicas de ambas instituciones y éstas se insertan en un programa global de actuación donde intervienen los apoyos de otros cofinanciadores. Tan solo, no ha sido posible continuar con el

apoyo a nuevos proyectos de desarrollo productivos en tanto no existen fondos específicos para este fin en la actualidad.

La normativa del Ayuntamiento de Madrid no regula la **propiedad de los equipos y materiales** adquiridos con la contribución del proyecto. Dada la naturaleza del proyecto, lo que se ha transferido es sobre todo información, conocimientos y habilidades a los beneficiarios/as a través de la actuación de las diferentes áreas en Bolivia y España. En el caso de las actuaciones de desarrollo productivo, la adquisición de equipos y materiales con el fondo productivo se ha realizado por parte de los propios beneficiarios/as, a quienes se han transferido directamente los bienes, después de conseguir tres facturas proformas de los equipos, adquirirlos conjuntamente con el personal de AMIBE-CODEM y firmar un documento de entrega, tal y como se establece en la documentación reguladora del fondo productivo y de reasentamiento.

Una vez finalizado el proyecto, **la gestión** del mismo ha quedado en manos de ACOBE y AMIBE-CODEM, instituciones que tienen las capacidades suficientes para asegurar su funcionamiento tal y como se describe en la sección de sostenibilidad institucional.

3. EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

3.1 Pertinencia

La valoración de la pertinencia de una intervención como la desarrollada por ACOBE y AMIBE-CODEM es en general **altamente satisfactoria**. Por otro lado, durante la evaluación no se han detectado cambios sustanciales en el contexto inicial en el que fue formulado el proyecto que hayan podido afectar la pertinencia de la intervención. Todo lo contrario, la situación de crisis económica que sufre España, ha incrementado la pertinencia de las intervenciones que den respuesta a las demandas de las personas migrantes, especialmente afectadas por esta situación.

a. En relación a las necesidades de las zonas de intervención

Se ha constatado que la presente intervención de codesarrollo **responde con una perspectiva integral a las necesidades** de la zona de intervención. El proyecto incorpora una perspectiva transnacional, en tanto se parte de la premisa de que los impactos de las migraciones tienen un origen y un destino, y existe una conexión adecuada y complementaria entre el trabajo realizado en Madrid y en Bolivia, que se manifiesta tanto en el diseño como en la ejecución de la intervención.

Los **datos existentes** a nivel regional y nacional en Bolivia y España que sostienen la intervención muestran que:

- Bolivia es el segundo país más pobre de América Latina. Según el último Informe de Desarrollo Humano del PNUD (2010), ocupa la posición 95 en materia de desarrollo humano, siendo un país clasificado como de desarrollo humano medio. Más del 60% de la población boliviana bajo el umbral de pobreza está asentada en el eje central del país que comprende los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.
- Según datos del Informe de Desarrollo Humano del PNUD (2010), en los últimos 30 años, alrededor de 2,5 millones de bolivianos y bolivianas abandonaron sus comunidades y sus ciudades de origen en busca de mejores condiciones de vida. Las cifras que Cancillería maneja hablan de alrededor de 2,5 millones de bolivianos/as fuera de las fronteras nacionales, es decir, del 25 por ciento de la población total.
- En Bolivia, las remesas se incrementaron de 860 millones de dólares en 2005 a 1.144 millones de dólares en 2008, representando la segunda fuente de divisas, un monto tres veces superior a la ayuda al desarrollo y dos veces superior a la Inversión Extranjera Directa. Sin embargo, en el 2009, las remesas sufrieron una leve reducción (1.109 millones) principalmente por la crisis global y por el retorno de migrantes de España ante las modificaciones a las leyes desde el 2007.

- Se estima que 728.000 bolivianos y bolivianas (alrededor del 8% de la población total) reciben remesas aproximadamente ocho veces al año. La distribución de familias receptoras de remesas según ciudad en Bolivia corresponde con las áreas de intervención del proyecto: 18% en Santa Cruz, 17% en Cochabamba, 14% en El Alto y 8% en la ciudad de La Paz (BID FOMIN, 2005). Según la Revista Datos y Hechos n.5, el dinero de las remesas tiene en Bolivia el siguiente destino: 45% a gastos diarios, 21% a la educación, 17% negocios, 12% ahorros, y 4% compra de inmueble. El 59% de los receptores de remesas tienen planes de abrir su propio negocio en el futuro, mientras que el 32% de los inmigrantes bolivianos en España planea establecer algún tipo de negocio en Bolivia en el futuro, y el 25% planea abrirlo en España. A pesar de la crisis laboral en España, Bolivia continúa percibiendo aproximadamente mil millones de dólares por concepto de remesas, proviniendo mayoritariamente de España, dinero que mayoritariamente se destina al gasto corriente y no a la inversión productiva.
- Según datos del Ministerio de Trabajo e Inmigración del 31 de marzo de 2011, 137.173 Bolivianos residen en España, si bien el número de bolivianos en nuestro país es mucho más elevado, ya que una gran mayoría se encuentra en situación administrativa irregular. La situación de crisis económica ha afectado especialmente a la población inmigrante boliviana al tratarse de un colectivo que se encuentra en situación de gran vulnerabilidad, incrementado sus demandas de acceso a servicios sociales básicos, como los ofrecidos por ACOBE.

b. En relación a las políticas del gobierno de Bolivia

En primer lugar, debe mencionarse que en Bolivia, a diferencia de otros países andinos como Ecuador, no existe una política pública migratoria como tal. Sin embargo, los objetivos del proyecto se **alinean plenamente con las políticas públicas nacionales** que se establecen en la nueva Constitución Política del Estado, aprobada en enero de 2009, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2010 y el Plan Nacional de Acción de Derechos Humanos, Bolivia para Vivir Bien 2009-2013. El proyecto se complementa y coordina con la principal normativa existente a nivel nacional, cubriendo aquellas áreas prioritarias recogidas en estos documentos, pero que se encuentran desatendidas en la actualidad debido a la falta de recursos, capacidades, interés o compromiso existente.

La nueva **Constitución Política** del Estado recoge los derechos de todos los bolivianos y bolivianas “*tanto fuera como dentro del país*”. Sin embargo, la nueva carta magna no cuenta con artículos específicos que recojan la situación de los emigrantes bolivianos.

Por otro lado, el **PND** recoge la nueva concepción del desarrollo: Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para el Vivir Bien 2006-2010, incorporando dos puntos específicos referidos a la temática migratoria e indica textualmente: 1)

Protección y atención al ciudadano boliviano en el exterior, que incluya, entre otros objetivos, documentar, facilitar la regularización migratoria, defender sus derechos, y asegurar su participación en el voto electoral. En este sentido, será necesario elaborar una política de migración, y 2) Reestructuración y fortalecimiento del Servicio de Relaciones Exteriores.

Además, en el **Plan Nacional de Acción de Derechos Humanos** en materia migratoria considera el marco normativo internacional de ratificaciones y adhesiones del Estado boliviano. También determina una serie de acciones a ejecutarse en coordinación con varias administraciones del Estado, de forma específica: el punto 6 referido a los derechos de los migrantes, el punto 6.1 se refiere a la calidad de los emigrantes de bolivianos en el extranjero y el punto 6.2 trata de los inmigrantes que ingresan al territorio boliviano.

Por último, encontramos el **Decreto Supremo 24423 de 1996** que es la norma en actual vigencia que rige en todo el territorio boliviano y que regula la permanencia, radicatoria y naturalización de extranjeros en territorio boliviano, la condición de asilo y refugio, define los diferentes tipos de visados y determina las clases de pasaportes para los emigrantes, representantes oficiales y diplomáticos.

c. En relación a las políticas de la cooperación española

El proyecto es también pertinente en relación al enfoque de codesarrollo del Ayuntamiento de Madrid, explicitado en sus documentos estratégicos. El nuevo **Plan General de Cooperación al Desarrollo 2009-2012**, aprobado por Junta de Gobierno el 5 de marzo de 2009, igual que hacía el anterior Plan General de Cooperación para el período 2005-2008, vigente en el momento de formulación y parte de la ejecución del proyecto, incluye como instrumento de la cooperación municipal: *“el impulso al codesarrollo, como instrumento que pone en valor la realidad y espíritu solidario del inmigrante en nuestra ciudad como actor del desarrollo de sus países de origen”*. Cabe destacar que la cooperación para el desarrollo madrileña ha sido pionera en impulsar y apoyar programas de codesarrollo en España, si bien desde el año 2009 no se han hecho públicas convocatorias de subvenciones a proyectos de codesarrollo, lo que ha limitado significativamente el apoyo brindado a este tipo de iniciativas.

En concreto, **en materia de codesarrollo** el Ayuntamiento de Madrid establece como una de las áreas de actuación prioritarias los *“proyectos de mejora de las dinámicas migratorias (Emigración responsable / Retorno voluntario y reasentamiento), desde la lógica del ciclo migratorio”*, así como la *“canalización social y productiva de las remesas hacia la inversión, tanto en lo referente a su organización colectiva, a su capitalización, a su reorientación hacia la sanidad y la educación, como en lo relativo a proyectos económicos, para promover el desarrollo local”*.

Por otro lado, la cooperación madrileña dispone de un **Plan Estratégico de Actuación Bolivia 2007-2010**, donde establece las prioridades de actuación en el país. En este Plan queda plasmada la importancia del codesarrollo al incluir como uno de los

resultados: “*Se han promovido intervenciones de codesarrollo capaces de aprovechar las oportunidades derivadas del fenómeno migratorio entre Bolivia y España, y que potencian intervenciones específicas en las principales regiones emisoras de emigrantes*”. A nivel geográfico, se propone concentrar geográficamente los esfuerzos de la cooperación del Ayuntamiento de Madrid, en tres departamentos: La Paz, Cochabamba y Potosí. Si atendemos a las cifras, en este país se han ejecutados sólo dos proyectos de codesarrollo con el apoyo del Ayuntamiento de Madrid desde el año 2004, los dos presentados por ACOBE.

Respecto a la **cooperación española**, la pertinencia del proyecto es plenamente satisfactoria. El II Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008, vigente en el momento de la formulación del Proyecto, así como el III Plan Director 2009-2012, vigente en el momento de la realización del presente informe de evaluación, clasifican a Bolivia como país del Grupo A: Asociación Amplia. En dicho Plan Director, se especifican como prioridades sectoriales: el acceso a los servicios básicos de agua y saneamiento, el desarrollo rural y la lucha contra el hambre. Además, desde noviembre de 2010, se cuenta con un nuevo Marco de Asociación País (MAP) 2011-2015, que establece los tres sectores de actuación integral en Bolivia: Educación, Agua y Gobernabilidad. En este último sector, se menciona que en el “*eje de construcción de ciudadanía se prestará particular atención al fortalecimiento y capacidad de incidencia pública de los colectivos y personas en situación de movilidad. Este trabajo de migración y desarrollo se abordará con un enfoque simultáneo en origen y destino*”. Además, establece que La Paz y Cochabamba sean, junto a Potosí, Chuquisaca y el Beni, los departamentos preferentes de la actuación de la cooperación española en el país.

d. En relación a ACOBE y AMIBE-CODEM

En relación a **ACOBE**, la pertinencia de la intervención está plenamente justificada en tanto entre sus objetivos institucionales destacan, entre otros, los siguientes:

- Impulsar proyectos y programas en materia de Migración, Cooperación para el Desarrollo, Codesarrollo y Sensibilización
- Contribuir en la elaboración y mejora de políticas públicas migratorias en origen y destino
- Apoyar la inserción sociolaboral de las personas inmigrantes en España, el retorno voluntario y la reintegración en el país de origen
- Promover el ahorro, la inversión productiva de remesas y la creación de empresas.

En el caso de **AMIBE-CODEM**, la intervención es de gran relevancia en tanto se enmarca dentro de metas establecidas por la Fundación:

- Paliar los efectos negativos de la migración no planificada
- Colaborar en el desarrollo social de Bolivia
- Asistir social a migrantes y sus familias
- Colaborar con las redes de educación formal, no formal, técnica y tecnológica.

Anualmente, tanto ACOBE como AMIBE-CODEM realizan sesiones de planificación con el personal para establecer las prioridades de cada institución. En algunos casos, personal de AMIBE-CODEM ha participado también en la sesión de planificación anual de ACOBE y viceversa. Si bien **no disponen de un documento de Planificación Estratégica u Operativa** donde se marquen las prioridades institucionales por escrito, actualmente, se está trabajando en la elaboración de estos documentos y se espera que estén finalizados a lo largo del año 2011.

Por último, destacar que **no ha sido posible realizar una comparativa** entre modelos de intervención de codesarrollo en Bolivia y España, en tanto no se han encontrado proyectos de esta índole en ambos países implementados por otras organizaciones. Este último hecho refuerza el valor añadido de la intervención y del trabajo global de ambas instituciones, en tanto la mayoría de organizaciones trabajando actualmente en Bolivia son ONGD españolas implementado proyectos tradicionales de cooperación al desarrollo.

e. En relación a las necesidades e intereses de los beneficiarios/as

El proyecto en cuanto a los problemas a los que da respuesta hay que considerar que es pertinente. Los/as propios **beneficiarios/as** en las entrevistas y grupos focales realizadas durante la evaluación han refrendado la pertinencia total de la intervención. En los grupos focales en España, los beneficiarios/as han manifestado reiteradamente la necesidad existente de tener acceso a servicios de asesoramiento, información y orientación en materia psicosocial, legal y laboral, destacando la calidad de los servicios recibidos. Así, beneficiarios/as de los servicios de ACOBE expresaban: *“Me ha gustado mucho ACOBE, tienen una buena predisposición para ayudar, y todos los servicios me han sido muy útiles para encontrar trabajo, resolver mi situación legal, y conseguir asesoramiento”*.

En Bolivia, emigrantes bolivianos retornados y familiares de emigrantes bolivianos también han manifestado la adecuación del proyecto a las necesidades de estos colectivos: *“Nunca imagine que habrían fundaciones así, que nos pudieran brindar este tipo de apoyo. El trabajo que se está realizando es muy bueno, yo sólo puedo recomendar que continúen trabajando así, en tanto cuantas familias están pasando como yo o incluso peor”*.

Cuadro n° 1 Pertinencia

“De cara a futuro estamos pensando en abrir una nueva peluquería en el centro, a una zona más comercial, para tener más clientes”. Él llegó hace un año y dos meses desde España a La Paz después de vivir cuatro años en Pozuelo de Alarcón (Madrid). “Antes teníamos un salón de peluquería, pero lo vendimos para poderme ir a España. Allí trabajé de todo, en la construcción, jardinería... Contacté con ACOBE, ellos me ayudaron a encontrar trabajo y a intentar conseguir los papeles. Cuando regresé a Bolivia contacté con AMIBE. Me han ayudado bastante. Me dieron asesoramiento y una ayuda para comprar vitrinas, una plancha de pelo, un secador,

una depiladora, y el letrero del negocio. Sin el apoyo de ACOBBE nunca habríamos podido montar la peluquería.”-Usuario Madrid/La Paz.

En los tres departamentos de Bolivia, **instituciones públicas y privadas** también han reconocido el rol relevante que juega el proyecto. Así, por ejemplo, un representante de una unidad educativa preguntaba: “¿Cuándo vamos a continuar con las actividades en el centro? Nos resultan de gran importancia en nuestra actividad educativa” y otra afirmaba: “el apoyo de AMIBE es invaluable. Nosotros no podemos cumplir nuestros objetivos sin instituciones como AMIBE que son especialistas en estos temas”.

3.2. Cobertura

La **cobertura geográfica** del proyecto ha incluido tres zonas geográficas en Bolivia, como son las ciudades de Santa Cruz, Cochabamba y La Paz y sus alrededores, zonas como ya se ha mencionado principales emisoras de emigrantes, así como el municipio de Madrid y alrededores. El hecho que ACOBE y AMIBE-CODEM tengan oficinas con personal propio en las zonas del proyecto ha permitido asegurar la cobertura geográfica. La concentración geográfica en aquellas zonas donde hay más emigración también ha permitido incrementar la eficiencia y el impacto del proyecto, tal y como se mencionará en los apartados posteriores del informe. Por otro lado, también debe destacarse que en tanto la población boliviana se encuentra dispersa en diferentes zonas geográficas de España, de forma indirecta y en algunos casos, se ha sobrepasado el ámbito de acción municipal de Madrid, lo que queda justificado dado el tipo de intervención y las necesidades existentes.

En relación al **número de beneficiarios directos e indirectos**, debe mencionarse que su cuantificación fue adecuada y correcta en la formulación y ha sido posible alcanzar todos los/as beneficiarios/as directos e indirectos globales previstos. En función de los datos proporcionados por ACOBE y AMIBE-CODEM se calcula que se ha alcanzado un total de 2.635 beneficiarios/as, de los 2.500 previstos inicialmente. Se constata que todas las personas alcanzadas son personas migrantes y/o sus familiares.

3.3. Eficacia

Para el análisis de la relación actividades-resultados-objetivo específico nos centraremos en los siguientes aspectos:

- Ejecución de las actividades (sin consideraciones de tipo presupuestario que serán objeto de análisis en el apartado de eficiencia).
- Consecución de los Resultados.
- Forma en la que estos Resultados colaboran en la consecución del Objetivo Específico.

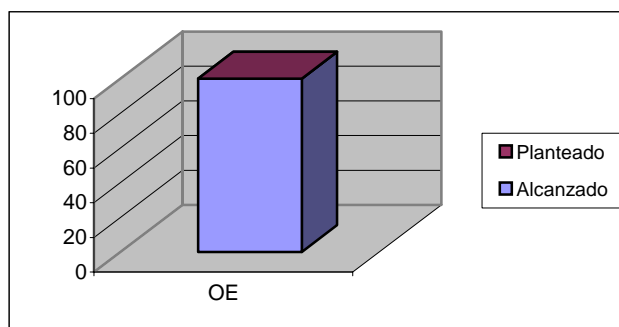
Pasaremos a continuación al análisis pormenorizado de los Resultados y Actividades. Para medir el grado de consecución del Objetivo Específico, el Resultado asociado al Objetivo Específico es valorado de acuerdo con la siguiente escala:

- *Resultado Alcanzado (RA) por completo de acuerdo con lo planificado: RA = 100*
- *Resultado Alcanzado Suficientemente (RAS) de acuerdo con lo planificado (se detectan algunos incumplimientos en la ejecución de actividades según lo previsto o se ha(n) producido alguna(s) de las hipótesis de riesgo pero en líneas generales el RE se ha alcanzado): RAS = 75*
- *Resultado Alcanzado Parcialmente (RAP): RAP=50*
- *Resultado No Alcanzado Parcialmente (RNAP) debido a la no realización de alguna de las actividades previstas o a la consecución de alguna de las hipótesis de riesgo que hace que aunque el Resultado en cuestión esté apoyando a la consecución del Objetivo Específico, en líneas generales podemos considerarlo como fallido: RNAP = 25*
- *Resultado No Alcanzado (RNA) debido a la no realización de las actividades asociadas o a la consecución de las hipótesis de riesgo: RNA= 0*

Tras la descripción del grado de consecución de los Resultados Esperados así como de la ejecución de las actividades asociadas, se asigna una puntuación de acuerdo con la escala anterior que permite alimentar los gráficos de barras que aparecen tras el enunciado del Objetivo Específico. A partir de estas puntuaciones y con un sencillo cálculo de media aritmética se establece el grado de consecución del Objetivo Específico.

Objetivo Específico: Contribuir a mejorar las dinámicas migratorias entre Bolivia y Madrid migración responsable, retorno voluntario sostenible y reasentamiento.

Este Objetivo lo consideramos alcanzado en un 100% cifra calculada a partir del análisis del grado de consecución de los tres resultados asociados a este Objetivo Específico y de la ejecución de sus correspondientes actividades.



El Objetivo específico del proyecto está vinculado estratégicamente a las actuaciones complementarias realizadas en las áreas de desarrollo productivo, legal y extranjería, laboral, y apoyo psicosocial, tanto en Bolivia como en España, con el fin de contribuir a mejorar la situación de migrantes en España, así como de familias de migrantes que,

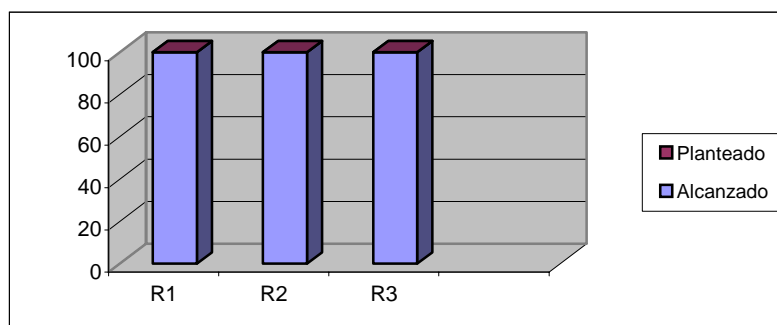
por la coyuntura actual, han decidido retornar a Bolivia desde España, encontrando una oportunidad para reiniciar su vida pero bajo mejores condiciones psicoemocionales y económicas.

El proyecto ha sido capaz de consolidar y crear estructuras estables en Bolivia y España para contribuir a mejorar las dinámicas migratorias. Para ello, el proyecto ha contado con tres componentes claves: a) la implementación de actividades legales y psicosociales en Bolivia con el fin de reducir la emigración no planificada, así como su impacto negativo a nivel personal, familiar, social y económico en el país de origen, b) la implementación de actividades legales, psicosociales y de inserción laboral en Madrid para promover la inserción social y laboral de los inmigrantes en España y c) la realización de talleres y sesiones individuales en España y Bolivia, junto con el apoyo en la elaboración de ideas y planes de negocio y la concesión de 18 fondos económicos para apoyar el retorno voluntario y reasentamiento en el país de origen.

En el momento de la evaluación, no se dispone de mayor información para determinar una contribución cuantificada de estos logros al objetivo específico, si bien, se constatan tendencias positivas hacia este sentido en el corto y medio plazo.

Por **resultados** la valoración es la siguiente:

- Re 1: Resultado Alcanzado
- Re 2: Resultado Alcanzado
- Re 3: Resultado Alcanzado



- **IOV 1.1: 900 personas en Bolivia cuentan con información, asesoramiento e información para planificar adecuadamente un proyecto migratorio**
- **Grado de cumplimiento IOV.1.1:** Un total de 1.070 migrantes y sus familias han sido informadas, orientadas y/o asesoradas en materia legal y de extranjería, y han recibido apoyo psicosocial en las oficinas de Cochabamba, Santa Cruz y La Paz en Bolivia.
- **IOV 1.2: 800 personas inmigrantes en el municipio de Madrid, reciben apoyo psicosocial, jurídico y sociolaboral para su integración social y laboral.**

- **Grado de cumplimiento IOV.1.2:** 803 personas inmigrantes en el municipio de Madrid han recibido apoyo psicosocial, jurídico y sociolaboral para su integración social y laboral.
- **IOV 1.1: 800 personas inmigrantes con proyecto de retorno voluntario, son atendidas en España (retorno voluntario) y Bolivia (reasantamiento) por el área psicosocial y formados voluntariamente para la puesta en marcha de una idea de negocio – se contempla microfondo productivo para el inicio del negocio y microfondo para el reasantamiento en Bolivia.**
- **Grado de cumplimiento IOV.1.3:** 1.267 personas inmigrantes con proyecto de retorno voluntario han sido atendidas en España y Bolivia por el área psicológica y formados voluntariamente para la puesta en marcha de sus planes de negocio, 18 de ellas a través de un fondo productivo.

RESULTADO 1

R.1 Previsto: Reducida la emigración no planificada y el impacto negativo a nivel personal, familiar, social y económico en Bolivia.

R.1 Alcanzado: El proyecto ha contribuido a reducir la emigración no planificada y sobretodo su impacto negativo a nivel personal, familiar, social y económico en Bolivia.

- **IOV 1.1: 700 personas informadas, orientadas y/o asesoradas en Bolivia para una migración responsable**
- **Grado cumplimiento IOV:** Un total de 840 personas han sido informadas, orientadas y/o asesoradas en materia legal y de extranjería en las oficinas de Cochabamba y La Paz en Bolivia.
- **IOV 1.2: 200 familiares de migrantes atendidos por el área psicosocial en Bolivia**
- **Grado cumplimiento IOV:** Un total de 230 personas, familiares de personas migrantes y migrantes, han sido atendidos por las áreas psicológica y social en las tres oficinas de Cochabamba, La Paz y Santa Cruz en Bolivia
- **IOV 1.3: 6 actividades de sensibilización en colegios y hacia la sociedad en general, sobre la realidad de la migración y sus efectos**
- **Grado cumplimiento IOV:** 8 actividades de sensibilización se han realizado en colegios dirigidas a padres, madres, profesores/as y alumnos/as sobre la realidad de la migración y sus efectos.

Las **actividades previstas** para la consecución de este resultado han sido cinco:

A.1.1.- Información, orientación y asesoramiento para apoyar una emigración responsable en Cochabamba, Santa Cruz y La Paz, como zonas de origen mayoritario de emigración hacia Madrid

A.1.2.- Prevención de las violaciones de derechos humanos de los migrantes y gestión de convenios con instituciones públicas, entidades privadas y organizaciones del tercer sector

A.1.3.- Apoyo psicosocial en Bolivia a las familias de los migrantes, prioritariamente a niños/as y adolescente, y mujeres cabeza de familia, para reducir el impacto negativo de la migración no planificada.

A.1.4.- Actividades de sensibilización en escuelas, institutos, universidades y hacia la población en su conjunto, para concientizar sobre la realidad de la migración y sus efectos.

A.1.5.- Seguimiento y evaluación de las actividades con los usuarios/as

A.1.1.- Información, orientación y asesoramiento para apoyar una emigración responsable en Cochabamba, Santa Cruz y La Paz, como zonas de origen mayoritario de emigración hacia Madrid

Las oficinas de AMIBE-CODEM en Cochabamba y La Paz han ofrecido servicios de información, orientación y asesoramiento legal y de extranjería a 840 personas de las 700 inicialmente previstas. La atención a usuarios/as de Santa Cruz se ha hecho en la mayoría de los casos vía telefónica.

El número de personas atendidas fue superior a las metas establecidas inicialmente debido a la apertura de una oficina de atención frente al Consulado de España durante la ejecución del proyecto, lo que ha facilitado significativamente el acceso de los usuarios/as. En estas oficinas se realizan un total de 14 prestaciones distintas, siendo las consultas más frecuentes aquellas referentes a la reagrupación familiar.

A.1.2.- Prevención de las violaciones de derechos humanos de los migrantes y gestión de convenios con instituciones públicas, entidades privadas y organizaciones del tercer sector

Durante la ejecución del proyecto, AMIBE-CODEM ha firmado diversos convenios institucionales y declaraciones de intenciones con instituciones clave en su área de actuación. De esta manera, existen convenios con la Defensoría de la Niñez (alcaldía de Cochabamba), Asociación Mosoj Yan, así como declaraciones de intenciones con varias unidades educativas de La Paz (Hugo Davila, Marien Garten, Fe y Alegría, Jerusalén, Dora Smith, Manuel Vicente Vallivian, Virgen de Copacabana) y Cochabamba (Obispo Anaya), Comando de la Patrulla de Auxilio y Cooperación ciudadana de La Paz, Universidad de Aquino Bolivia La Paz, y la Junta Departamental de Padres y Madres de La Paz.

Por otro lado, resulta destacable la participación de AMIBE-CODEM en la Red de Migraciones tanto a nivel nacional, como regional en Santa Cruz y Cochabamba. La participación en las redes regionales permite el intercambio de experiencias, realización de actividades conjuntas y derivación de casos entre las diferentes instituciones que están trabajando en temas de inmigración. En el caso de Cochabamba, la oficina regional de AMIBE-CODEM también participa en la BioRed, donde se incluyen unidades educativas.

A.1.3.- Apoyo psicosocial en Bolivia a las familias de los migrantes, prioritariamente a niños/as y adolescente, y mujeres cabeza de familia, para reducir el impacto negativo de la migración no planificada.

El área psicosocial de AMIBE-CODEM ha trabajado en varias líneas de actuación: servicios psicológicos y sociales, familias transoceánicas, fortalecimiento a la familia del retornado, sensibilización e información, fortalecimiento de instituciones que trabajan en materia de DDHH, etc. A través de las tres oficinas de AMIBE-CODEM en Bolivia se ha brindado apoyo psicosocial a 230 personas pertenecientes a familias de migrantes y en particular a niños/as y adolescentes y mujeres cabeza de familia. En muchos casos, la intervención psicosocial se ha realizado en coordinación con otras instituciones públicas y privadas, especialmente en los casos de protección de menores en temas de violencia sexual y casos donde no existe un componente migratorio.

Se debe destacar la complementariedad y coordinación del trabajo de las áreas psicosociales de ACOBE y AMIBE-CODEM a la hora de realizar esta actividad, especialmente en el caso de las familias transoceánicas.

Una de las actividades realizadas en el ámbito del apoyo psicosocial es la realización de videoconferencias entre miembros de familias transoceánicas. En total, durante la ejecución del proyecto, se han realizado siete videoconferencias con 46 personas participantes.

A.1.4.- Actividades de sensibilización en escuelas, institutos, universidades y hacia la población en su conjunto, para concientizar sobre la realidad de la migración y sus efectos.

AMIBE-CODEM ha realizado 8 actividades de sensibilización con niños/as, profesores y madres y padres de diferentes unidades educativas de Cochabamba y La Paz, habiendo alcanzado a 243 personas de la comunidad educativa, de las cuales un 75 % han sido mujeres.

En concreto se han realizado las siguientes actividades:

1. UE Obispo Anaya, Cochabamba, taller de información y sensibilización sobre migración y efectos psicosociales en Bolivia, con 69 participantes (55 mujeres y 14 hombres).

2. Unidades Educativa Hugo Davila, La paz, información y sensibilización del tema migratorio, con 22 padres y madres participantes (17 mujeres y 5 hombres)
3. UE Nueva Veracruz, taller sobre migración, DDHH y no discriminación en Cochabamba, 36 profesores/as (16 mujeres y 20 varones)
4. CEA San José, Cochabamba, taller de información y sensibilización en tema migratorio, con 31 alumnos (14 mujeres y 17 varones)
5. CEA San Jose, Cochabamba, taller de información y sensibilización en tema migratorio, con 31 alumnos 14 mujeres y 17 varones
6. UE Hugo Davila, La paz, Migración, DDHH y no discriminación, con 54 padres de familia (30 mujeres y 24 hombres)
7. UE Hugo Davila (turno tarde) B, La Paz, taller de información y sensibilización en tema migratorio, con 15 profesores (11 mujeres y 4 varones)
8. UE Luis Espinar Campos, la Paz, sensibilización e información del tema migratorio, con 54 niños (27 varones y 27 mujeres).

El objetivo de estas actividades es concienciar a la comunidad educativa (padres, madres, profesores y alumnos) en temas migratorios, mostrando las ventajas y desventajas de emigrar, y en temas de derechos humanos y discriminación. De forma adicional, AMIBE-CODEM también ha realizado actividades de sensibilización en Cochabamba a través de diferentes redes como la Red de Migraciones y la Biored.

A.1.5.- Seguimiento y evaluación de las actividades con los usuarios/as

El seguimiento y evaluación de las actividades con los usuarios/as se ha llevado a cabo a través de visitas de seguimiento realizadas por los equipos regionales de AMIBE-CODEM. Según la carga de trabajo y los recursos humanos de cada oficina, el seguimiento ha sido más o menos limitado en el tiempo.

Por otro lado, el seguimiento y la evaluación de las diferentes actividades también se realiza desde el área de proyectos, donde se llevan a cabo reuniones de seguimiento trimestrales para revisar indicadores y un taller anual para capacitar a los profesionales y ofrecer herramientas para el seguimiento.

Debe destacarse que para asegurar el seguimiento y evaluación integral de los casos, especialmente de las familias transoceánicas, se han realizado actividades de comunicación y coordinación constante entre las áreas psicosociales de las oficinas en Bolivia y España.

La valoración del **R.1 alcanzado es de 100 puntos (Resultado Alcanzado, RA)** ya que se han realizado todas las actividades previstas inicialmente, e incluso otras adicionales en el área psicosocial, alcanzándose el número de beneficiarios/as previstos. De esta manera, un total de 1.070 migrantes y sus familiares, a través de las diversas actividades legales y psicosociales realizadas por ACOBE-CODEM en Santa Cruz, Cochabamba y La Paz, han tenido acceso a una mejor información sobre la

emigración y han visto reducido el impacto negativo de la misma a nivel personal, familiar, social y económico.

RESULTADO 2

R.2. Previsto: Promovida la inserción social y laboral de los inmigrantes en el municipio de Madrid

R.2 Alcanzado: El proyecto ha contribuido a promover la inserción social y laboral de los inmigrantes en el municipio de Madrid

- **IOV 2.1: 250 personas inmigrantes atendidas por el área psicosocial en el municipio de Madrid, durante el año 2010 (12 meses)**
- **Grado cumplimiento IOV:** Un total de 252 personas inmigrantes han sido atendidas por el área psicosocial en el municipio de Madrid durante la ejecución del proyecto (18 meses).
- **IOV 2.2: 250 personas inmigrantes atendidas por el área jurídica en el municipio de Madrid, durante el año 2012 (12 meses)**
- **Grado cumplimiento IOV:** Un total de 382 personas han sido atendidas a través de talleres grupales y sesiones individuales por el área jurídica de ACOBE durante la ejecución del proyecto (18 meses).
- **IOV 2.3: 300 personas inmigrantes atendidas por el área laboral en el municipio de Madrid, durante el año 2012 (12 meses)**
- **Grado cumplimiento IOV:** Un total de 169 personas han sido atendidas por el área laboral de ACOBE durante la ejecución del proyecto (18 meses)

Las **actividades** previstas para la consecución de este resultado han sido cinco:

A.2.1.- Primera acogida y atención psicosocial a personas migrantes en el municipio de Madrid

A.2.2.- Asesoramiento jurídico-administrativo: renovación de permisos de trabajo, reagrupación familiar, arraigo social entre otros

A.2.3.- Orientación e inserción socio-laboral en Madrid: sesiones individuales y talleres de búsqueda activa de empleo

A.2.4.- Gestión de convenios con los servicios ofrecidos por el Ayuntamiento de Madrid, otras instituciones, entidades y ONGs

A.2.5.- Seguimiento y evaluación con los usuarios/as la entidad de las actividades realizadas y análisis de cambios y(o) nuevas necesidades identificadas.

A.2.1.- Primera acogida y atención psicosocial a personas migrantes en el municipio de Madrid

El área psicológica y social de la entidad ha ofrecido servicios diarios de lunes a viernes a través de atenciones individuales y grupales realizadas referentes a la temática de retorno voluntario y procesos migratorios. En muchos casos estas actividades son el primer contacto del usuario/a con la institución y una vez realizada una primera identificación, permiten valorar y referir los/as usuarios/as a otras áreas de ACOBE. En total, se calcula que se ha atendido un total de 252 personas y se han realizado 347 atenciones individualizadas.

Dentro de esta actividad se incluyen las atenciones psicológicas individuales realizadas por el psicólogo en la oficina de ACOBE, así como algunos talleres. En estas sesiones individuales se atienden casos de depresiones, conflictos familiares, violencia en sentido amplio, etc.

Debe mencionarse que si bien se había previsto finalizar la mayor parte de las actividades durante el primer año del proyecto, ante la demanda de los usuarios/as se realizaron atenciones hasta el 31 de marzo de 2011, tal y como se solicitó al Ayuntamiento de Madrid en diciembre 2010 y enero 2011.

A.2.2.- Asesoramiento jurídico-administrativo: renovación de permisos de trabajo, reagrupación familiar, arraigo social entre otros

Durante la implementación del proyecto, el área jurídico-legal de ACOBE en España ha atendido a un total de 382 personas a través de 406 sesiones individuales y talleres grupales semanales en los que se explica detalladamente todos los trámites necesarios en referencia a la ley de extranjería: nacionalidad, renovaciones, documentos por arraigo, reagrupaciones, retorno, laboral, entre otros.

Cabe destacar que el número de personas atendidas se ha incrementado debido a varios factores, entre ellos la irregularidad sobrevenida ligada a la crisis económica y la pérdida de contratos de empleo.

Cuadro nº 2 Área legal

“Hace cinco años que vine a ACOBE y siempre la atención ha sido muy buena. Me ha servido mucho la atención que me han dado. He asistido a talleres de extranjería y a sesiones individuales con la abogada porque me denegaron y ahora lo estoy intentando de nuevo. Nos dan información completa y muchos recursos”-Usuaría ACOBE.

A.2.3.- Orientación e inserción socio-laboral en Madrid: sesiones individuales y talleres de búsqueda activa de empleo

Desde el área laboral de ACOBE se han realizado talleres de búsqueda activa de empleo semanales (jueves a las 11h) y 312 atenciones individuales (miércoles y viernes) a un total de 169 personas. Esta área gestiona una base de datos de 8.313 solicitantes de empleo y otra con 574 empleadores.

Debido al momento de crisis económica que sufre el país, ha aumentado de forma considerable el número de atenciones a personas que se encuentran en situación de desempleo y que requieren de los servicios del área laboral, mientras han disminuido el número de ofertas de trabajo existente. La situación es especialmente más difícil para los hombres migrantes bolivianos, en tanto hay más ofertas para mujeres en el ámbito del servicio doméstico.

A.2.4.- Gestión de convenios con los servicios ofrecidos por el Ayuntamiento de Madrid, otras instituciones, entidades y ONGs

Además de las derivaciones internas entre áreas de ACOBE, durante la ejecución del proyecto, el área psicosocial, laboral y jurídico-legal ha realizado derivaciones de algunos usuarios/as a otras instituciones como comedores sociales, Cáritas, albergues, pisos de acogida, parroquias, etc., con el fin de cubrir las necesidades básicas de los usuarios/as que llegan a ACOBE. Sin embargo, se desconoce el número exacto de derivaciones y contra derivaciones realizados durante la ejecución del proyecto, así como los resultados de las derivaciones realizadas a otras instituciones, en tanto no se realiza un seguimiento detallado de los casos derivados.

Se destaca que ACOBE dispone de un protocolo de derivaciones según la institución a quien se hace la derivación, donde se establece la necesidad de incluir un informe social de derivación y una ficha social con los datos.

ACOBE colabora y dispone de convenios de colaboración con diferentes instituciones públicas y privadas como por ejemplo: Ministerio de Trabajo e Inmigración, Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, Comunidad de Madrid, Ayuntamiento de Alcorcón, Ayuntamiento de Madrid (Distrito de Ciudad Lineal) Hospital Ramón y Cajal, Universidad Autónoma de Madrid, Centro Hispano Boliviano, Centro Hispano Paraguayo y Centro Hispano Búlgaro.

A.2.5.- Seguimiento y evaluación con los usuarios/as la entidad de las actividades realizadas y análisis de cambios y/o nuevas necesidades identificadas.

El seguimiento y evaluación de las actividades con los usuarios/as se ha llevado a cabo a través de las diferentes visitas de seguimiento realizadas por el equipo de ACOBE. Además, las diferentes áreas de ACOBE se han reunido semanalmente para realizar el seguimiento integral de los diferentes casos.

Debe destacarse que para asegurar el seguimiento y evaluación integral de los casos, especialmente de las familias transoceánicas, se han realizado actividades de

comunicación y coordinación constante entre las áreas psicosociales de las oficinas en Bolivia y España.

La valoración del **R.2 alcanzado es de 100 puntos (Resultado Alcanzado, RA)** ya que se han realizado todas las actividades previstas inicialmente, alcanzándose el número de beneficiarios/as previstos. De esta manera, que un total de 803 emigrantes, mayoritariamente bolivianos/as, han mejorado su inserción socio-laboral en el municipio de Madrid a través de los servicios grupales e individuales ofrecidos por las áreas psico-social, laboral y legal de ACOBE, que se han implementado de forma interdisciplinar y complementaria.

RESULTADO 3

R.3 Previsto: Apoyadas y preparadas las personas migrantes en Madrid para un retorno voluntario sostenible y su reasentamiento en el país de origen

R.3 Alcanzado: El proyecto ha contribuido a apoyar y preparar a las personas migrantes en Madrid para conseguir un retorno voluntario sostenible y su reasentamiento en el país de origen.

- **IOV 3.1: 800 personas migrantes atendidas en sesiones individuales para el retorno voluntario en España y reasentamiento en Bolivia**
- **Grado cumplimiento IOV:** 505 personas migrantes han sido atendidas en sesiones individuales para el retorno voluntario en España (275) y reasentamiento en Bolivia (230).
- **IOV 3.2: 40 talleres grupales en España y 40 talleres grupales en Bolivia sobre creación y gestión de microempresas en Bolivia**
- **Grado cumplimiento IOV:** 40 talleres grupales sobre creación y gestión de microemprendimientos se han realizado en España y 42 talleres grupales en Cochabamba, La Paz y Santa Cruz en Bolivia
- **IOV 3.3: 12 personas que retornan a Bolivia inician un proyecto de negocio con el seguimiento personalizado y apoyo del fondo productivo**
- **Grado cumplimiento IOV:** 18 personas que han retornado a Bolivia han iniciado un proyecto de negocio con el seguimiento personalizado y el apoyo del fondo productivo.

Las **actividades** previstas para la consecución de este resultado han sido cinco:

A.3.1.- Atención psicosocial, elaboración de diagnósticos y seguimiento en España (retorno) y Bolivia (reasantamiento)

A.3.2.- Sesiones individuales y grupales en España con los usuarios/as para comprender el retorno como oportunidad y no como consecuencia de un fracaso

A.3.3.- Talleres grupales de formación en España para el autoempleo en Bolivia e inversión productiva de remesas

A.3.4.- Talleres grupales y sesiones individuales en Bolivia para consolidar la apertura de microempresas. Gestión del fondo productivo con el usuario/a.

A.3.5.- Seguimiento personal en Bolivia y España por un retorno sostenible, puesta en marcha del negocio en su caso y reasantamiento en Bolivia.

A.3.1.- Atención psicosocial, elaboración de diagnósticos y seguimiento en España (retorno) y Bolivia (reasantamiento)

Desde el área psicosocial de ACOBE y AMIBE-CODEM se han realizado atenciones psicosociales, elaboración de diagnósticos y actividades de seguimiento del retorno en España y reasantamiento en Bolivia de aquellos casos de emigrantes bolivianos que han retornado de forma voluntaria a su país de origen durante la ejecución del proyecto.

A.3.2.- Sesiones individuales y grupales en España con los usuarios/as para comprender el retorno como oportunidad y no como consecuencia de un fracaso

A través de la subcontratación de la Fundación CODEM se han realizado sesiones individuales en España con 275 usuarios/as para comprender el retorno como oportunidad, de los cuales, 215 han participado en talleres de desarrollo productivo.

A.3.3.- Talleres grupales de formación en España para el autoempleo en Bolivia e inversión productiva de remesas

ACOBE ha realizado 40 talleres grupales de formación en España para el autoempleo en Bolivia los martes a las 10h de la mañana con una duración aproximada de 4 horas y una asistencia de 215 personas. Estos talleres han sido diseñados e impartidos por la Fundación Internacional Codem, entidad subcontratada por ACOBE y especializada en Codesarrollo y Desarrollo Productivo. En estos talleres se ha capacitado a las personas interesadas en regresar a Bolivia con una idea de negocio en las siguientes temáticas:

- Marketing
- Contabilidad
- Análisis DAFO
- Comercialización
- Fiscalidad
- Financiación externa
- RRHH
- Remesas sociales

Una vez realizado el taller, aquellas personas interesadas en retornar e iniciar un negocio han podido acceder a una tutoría personalizada donde se desarrolla un Perfil de negocio según el formato de ACOBE. Si la persona finalmente decide retornar, el perfil de negocio se envía al área de Desarrollo Productivo de la oficina de AMIBE-CODEM en Bolivia para su valoración. Si la valoración es positiva, se elabora la segunda fase del plan de negocio con la persona y se le apoya económicamente en su implementación, donde no se realiza entrega del fondo en efectivo, sino en equipamiento y materiales con facturas a nombre del beneficiario/a.

A.3.4.- Talleres grupales y sesiones individuales en Bolivia para consolidar la apertura de microempresas. Gestión del fondo productivo con el usuario/a.

En Bolivia, el área de desarrollo productivo han realizado 42 talleres grupales sobre gestión empresarial a familiares de personas migrantes o retornados, con una participación de 762 personas (un 74% mujeres). El enfoque de los mencionados talleres estuvo orientado a sensibilizar hacia el ahorro, la cultura emprendedora y la promoción del autoempleo a través de la creación de microemprendimientos. En la mayoría de los casos, se ha buscado la colaboración con otras instituciones como por ejemplo, Pro Mujer y Centros de Educación Alternativa (CEA) en Cochabamba o la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Montero (AMEN) en Santa Cruz a la hora de realizar estos talleres grupales. Aquellas personas interesadas han podido atender también sesiones individuales con el personal del área de desarrollo productivo.

Cuadro n° 3 Desarrollo Productivo

“Ha sido la primera vez que alguien se ha interesado por nuestro centro. El impacto ha sido claro. Los dos talleres de gestión empresarial de AMIBE han despertado el interés de los alumnos/as por emprender. Muchos tienen familiares que han emigrado y ahora son más conscientes que pueden utilizar esas remesas para su negocio”-Directora de CEA, Cochabamba.

Por otro lado, desde AMIBE-CODEM se ha apoyado la puesta en marcha de 18 proyectos productivos a personas retornadas a Bolivia que habían realizado el proceso de retorno voluntario con ACOBE a través de sesiones individuales para la elaboración de un Plan de Negocio y la otorgación de una ayuda económica de 1.500 euros para la adquisición de equipamientos e insumos. En concreto, 18 Planes de Negocio recibieron el asesoramiento y el apoyo económico para su puesta en marcha en Bolivia. De estos 18 proyectos productivos, 6 corresponden a mujeres y 11 a hombres, y siete se han implementado en Santa Cruz, 8 en Cochabamba y 3 en La Paz.

Cuadro n° 4 Desarrollo Productivo

“En AMIBE recibí tutorías individuales y asistí a un taller grupal. La formación me ha servido mucho. Yo ya había empezado mi negocio de producción textil cuando estaba en España, pero el apoyo de AMIBE me ha permitido ampliar con la compra

*de máquinas. Tengo 9 hijos y los más mayores también trabajan en el taller”-
Usuario, Cochabamba.*

A.3.5.- Seguimiento personal en Bolivia y España por un retorno sostenible, puesta en marcha del negocio en su caso y reasentamiento en Bolivia.

El equipo del área de desarrollo productivo en España y Bolivia ha realizado visitas de seguimiento periódico a los diferentes proyectos productivos aprobados durante la ejecución del proyecto.

La valoración del **R.3. Alcanzado es de 100 puntos (Resultado Alcanzado, RA)**, ya que se han implementado todas las actividades previstas y se ha alcanzando el número global de beneficiarios/as previsto (800) con el grado de satisfacción esperado. De esta manera, un total de 1.267 emigrantes y familiares de emigrantes han sido apoyados y preparados para un retorno voluntario sostenible y su reasentamiento en el país de origen.

3.4 Eficiencia

Para la descripción de la eficiencia nos centraremos en el análisis de los resultados alcanzados en relación con la utilización de los recursos económicos, humanos y materiales utilizados en el proyecto.

Este análisis presenta la limitación de no poder aplicar técnicas comparativas que permitan examinar el proyecto desde el punto de vista de los recursos con otros realizados en condiciones similares en la misma área geográfica con anterioridad.

3.4.1 Alcance de los resultados, evaluados desde la perspectiva de los recursos económicos utilizados

Para el análisis del alcance de los resultados desde la perspectiva de los recursos económicos utilizados recurrimos a los costes reales del proyecto.

Según los datos del informe final de seguimiento, el monto presupuestado total de la intervención asciende a 453.700,88 €, de los que se ha ejecutado el 100 %. Por fuentes de financiación, el **grado de ejecución presupuestaria** ha sido el siguiente:

FINANCIADOR	PREVISTO	REALIZADO	% Consumo Presupuestario
Ayuntamiento de Madrid	227.448,12 €	227.448,12 €	100%
ACOBÉ	12.860 €	12.860 €	100%
AMIBE-CODEM	9.800 €	9.800 €	100%
Comunidad de Madrid	203.592,76 €	203.592,76 €	100%
Total	453.700,88 €	453.700,88 €	100%

Debe destacarse que no se detectan desviaciones significativas en ninguna de las **partidas presupuestarias**.

Por partidas, la estructura presupuestaria es acorde con las actividades desarrolladas. Se constata que la partida de personal es la más elevada, en tanto representa un 52% del total de costes directos. Este hecho se encuentra ampliamente justificado dadas las características de la intervención y su ejecución en ambas orillas. Los gastos de funcionamiento ocupan el segundo lugar, representando un 32% del total de costes directos, incluyéndose los gastos derivados de la ejecución de las diferentes actividades en España y Bolivia y los gastos de gestión. La partida relativa al fondo productivo ocupa el tercer lugar, representando un 12% del total de costes directos del proyecto.

En líneas generales podemos afirmar que los recursos económicos utilizados han sido los correctos para el logro de los resultados y que no se han producido gastos excesivos o insuficientes. El proyecto tiene una concepción centrada en **minimizar costes y no depender de recursos** técnicos no disponibles o de coste muy elevado con el fin de garantizar la sostenibilidad y viabilidad futura de las actividades. En ese sentido ha operado adecuadamente valorando y aprovechando el trabajo ya realizado en proyectos anteriores de ACOBE y AMIBE-CODEM, y del resto de organizaciones participantes.

3.4.2 Alcance de los resultados, evaluados desde la perspectiva de los recursos humanos utilizados

El equipo del proyecto está formado por **personal multidisciplinar y cualificado** de ACOBE y AMIBE-CODEM en desarrollo productivo, legal y extranjería y apoyo psicosocial y que contribuyen con dedicaciones diversas a la implementación del proyecto.

En concreto, en **ACOBE** el personal imputado al proyecto ha sido:

- 1 Trabajadora social
- 1 Abogada
- 1 Orientador laboral
- 1 Técnica del área de desarrollo productivo
- 2 Personas de apoyo en la coordinación, gestión y seguimiento, tanto técnico como económico.

En concreto, en **AMIBE-CODEM** el personal imputado al proyecto ha sido:

- Responsable psicosocial La Paz
- Responsable psicosocial Cochabamba
- Responsable regional Cochabamba
- 2 Técnico psicosocial Cochabamba
- Responsable Nacional Desarrollo Productivo
- 2 Técnico psicosocial La Paz

- 2 Técnico Desarrollo Productivo Cochabamba
- Técnico Desarrollo productivo La Paz
- Técnico Desarrollo productivo Santa Cruz
- Responsable psicosocial Santa Cruz
- Responsable de administración Cochabamba
- Responsable regional La Paz

Debe destacarse la subcontratación de los **servicios de la Fundación CODEM** para realizar los talleres grupales y tutorías individuales de desarrollo productivo, elaboración de la idea y plan de negocios y seguimiento de los mismos una vez implementados en Bolivia. Además, en la oficina de ACOBE en Madrid se ha contado con la colaboración de algunas **personas voluntarias**, mientras que en las oficinas regionales de AMIBE-CODEM en Cochabamba y Santa Cruz se ha contado con **estudiantes en prácticas** que han brindado apoyo en el área psicosocial.

Una **buena práctica en el área de recursos humanos** es el hecho que personal de ACOBE y AMIBE-CODEM han viajado a cada país para conocer de primera mano la realidad existente y la intervención que se está ejecutando. Esto ha contribuido a mejorar el conocimiento global de la intervención, incrementar la motivación y compromiso con la institución, y ofrecer, en definitiva, un servicio de mayor calidad a los/as usuarios/as. También desde ACOBE se ha facilitado y promovido la formación del personal de la institución.

Ambas organizaciones no cuentan con una **política de selección de personal**, ni descripciones de puestos de trabajo indicando funciones, responsabilidades y relaciones de dependencia. Tampoco se realizan evaluaciones de desempeño. AMIBE-CODEM elaboró un manual de funciones en el 2009 donde se describen las funciones de cada puesto de trabajo, si bien no ha sido aprobado todavía por dirección.

Se constata que los **recursos humanos de ambas instituciones son limitados** teniendo en cuenta la gran demanda de servicios existentes. Sin embargo, debido a las restricciones presupuestarias existentes resulta poco realista la ampliación del personal, si bien ambas instituciones están realizando importantes esfuerzos para atender la demanda existente y por ejemplo, en Santa Cruz se incorporó recientemente un psicólogo ante la gran demanda existente de este tipo de servicios.

Por otro lado, se destaca que en relación a este proyecto, no ha habido una **gran rotación de personal**, manteniéndose los equipos humanos de ACOBE y AMIBE-CODEM durante la ejecución del proyecto. Estos equipos humanos se caracterizan por un gran compromiso e implicación con la institución y el trabajo realizado, como muestra el hecho que muchos de ellos se encuentran trabajando en la institución desde sus inicios.

Desde la perspectiva de los recursos humanos utilizados, se puede afirmar que los recursos humanos previstos en el proyecto han sido **necesarios y realistas** para el alcance de los resultados, asumiendo que se trata de un proyecto de provisión de

diferentes servicios en dos países, por lo que requiere de un mayor número de personal.

El importante peso del personal en un proyecto de estas características queda reflejado también en el presupuesto en tanto la partida de personal es la más elevada, 110.075,27 €, representando un 52% de los costes directos del proyecto.

3.4.3 Alcance de los resultados, evaluados desde la perspectiva de los recursos materiales utilizados

Tanto ACOBE como AMIBE-CODEM han utilizado **sus equipos y oficinas** para la realización de la mayoría de las actividades de este proyecto. Este hecho ha comportado que tan sólo haya sido necesaria la compra de materiales de oficina y bienes y equipos relativos a la ejecución de las diferentes actividades, y en especial, la implementación de los microemprendimientos.

En relación a los recursos materiales utilizados, se puede afirmar que los recursos materiales previstos en el proyecto han sido **realistas** para el alcance de los resultados. En concreto, se habían previsto 18.000 € para el fondo productivo y 6.000 € para el fondo de reintegración, donde finalmente la totalidad se destinó al fondo productivo, que finalmente fueron incrementados a 24.680,78 €, lo que supone un 12 % del total del presupuesto del proyecto, para la adquisición de equipos e insumos para 18 microemprendimientos.

3.4.4 Alcance de los resultados, evaluados desde la perspectiva del tiempo empleado

El proyecto ha tenido una duración de 18 meses, del **01 de octubre de 2009 al 31 de marzo de 2011**, sin que haya sido necesario solicitar prórroga.

La ejecución del proyecto se ha realizado **según lo previsto en el cronograma** y la mayoría de actividades se han implementado en el tiempo previsto. Tal solo debe destacarse que con fecha de 17 de diciembre, ACOBE solicitó al Ayuntamiento de Madrid ampliar la provisión de servicios a la población migrante en España hasta la finalización de la ejecución del proyecto debido a la situación de crisis económica que agravaba sus demandas.

Se considera que el cronograma de dieciocho meses previsto es **adecuado para la implementación de la mayoría de actividades** de este proyecto. Sin embargo, tal y como ha manifestado en reiteradas ocasiones el personal de ambas instituciones, una mayor duración del proyecto hubiera permitido consolidar las intervenciones psicosociales y de desarrollo productivo, actividades que dada su naturaleza requieren de un mayor seguimiento en el tiempo. Aun así, debe destacarse que en la actualidad ambas instituciones están realizando el seguimiento de la mayoría de los casos, siempre en función de los recursos humanos disponibles, con independencia de la finalización de la financiación.

3.4.5 Factores externos que han condicionado la eficiencia

Se constatan algunos factores externos que han **condicionado de forma positiva y negativa** la eficiencia del proyecto. Estos son:

- Una de las principales limitaciones del proyecto son las **distancias geográficas de Bolivia y la falta de transporte público** adecuado para los desplazamientos a zonas rurales de Santa Cruz, La Paz y Cochabamba. Debe tenerse en cuenta que algunas intervenciones deben realizarse en lugares alejados de las oficinas regionales lo que implica una gran inversión de recursos humanos y de tiempo, especialmente para la oficina de Santa Cruz donde no hay vehículo o en el resto de oficinas donde el vehículo es compartido por todo el equipo. Ante esta situación, AMIBE-CODEM ha limitado de forma oportuna el área de actuación a las tres zonas de mayor emisión de personas migrantes a España para poder garantizar un seguimiento continuo y eficiente.
- La **inestabilidad política y económica en Bolivia**, manifiesta en la vida diaria de los bolivianos/as a través de bloqueos y paros, junto con la existencia de políticas públicas limitadas para promover la generación de empleo y desarrollo productivo, ha influenciado de forma negativa la eficiencia de las diversas actuaciones del proyecto en Bolivia.
- El **trabajo en red** impulsado por ACOBE y AMIBE-CODEM con otras instituciones públicas y privadas en España y Bolivia respectivamente ha permitido ampliar la cobertura de los servicios existentes alcanzando un mayor número de beneficiarios/as con los recursos existentes, y por tanto incrementando la eficiencia del proyecto.
- Las **condiciones familiares y personales** de muchos de los usuarios/as condicionan de forma significativa la eficiencia, pero también el impacto de las intervenciones. De esta manera, la escasa formación de los/as beneficiarios/as, las situaciones comunes de violencia que ejercen los adultos sobre los hijos/as de los migrantes en el hogar o en la escuela, junto con la predominante violencia de género, comporta que sea necesaria una atención más personalizada y durable en el tiempo en la mayoría de los casos para conseguir los efectos deseados.
- La **abertura de la oficina legal** de AMIBE-CODEM en La Paz, enfrente del consulado de España, ha facilitado de forma significativa el acceso de los usuarios/as a la asistencia legal y jurídica ofrecida por AMIBE-CODEM.
- Otro aspecto que ha favorecido la eficiencia del proyecto es el hecho que tanto ACOBE como AMIBE-CODEM han **aportado y aprovechado su trabajo previo** y han utilizado sus equipos y oficinas para la realización de la mayoría de las actividades de este proyecto.

- El uso de las **nuevas tecnologías** en la realización de algunas actividades como las videoconferencias de las familias transoceánicas o las actividades de coordinación y seguimiento entre ambas instituciones, ha permitido incrementar la eficiencia del proyecto.

3.5 Impacto

En relación al análisis del impacto debe mencionarse que éste resulta de difícil descripción en el momento de la evaluación pues no ha transcurrido un plazo de tiempo razonable que permita hacer una valoración adecuada del mismo. En especial, la propia naturaleza del proyecto hace que se produzcan sus efectos varios años después de que haya finalizado.

Adicionalmente, la carencia de una línea base al inicio y al final del proyecto no permite realizar un correcto análisis del impacto del proyecto global o de alguno de sus componentes, si no tan sólo una aproximación al mismo. Es por ello, que la evaluación se ha basado sobre todo en **tendencias a impacto**.

3.5.1 Efectos positivos (previstos y no previstos) sobre los beneficiarios (a corto, medio, largo plazo)

De acuerdo a los datos proporcionados en la formulación, el número de **beneficiarios/as directos** del proyecto es de 2.500 personas, siendo un 55 % de ellas mujeres, procedentes del colectivo migrante y en especial boliviano. A continuación se recoge el detalle de beneficiarios directos e indirectos previstos por país de intervención:

	EN MADRID		EN ORIGEN		TOTAL	
Beneficiarios directos	540	660	585	715	1125	1375
Beneficiarios indirectos	2160	2640	2340	2860	4500	5500
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES

El número de beneficiarios ha sido estimado a partir de los datos de atención estadísticos de los proyectos ejecutados de codesarrollo y retorno por ACOBE en España y AMIBE-CODEM en Bolivia en 2008 y actualizados en el momento de la formulación según la demanda existente de servicios.

Según el Observatorio de las Migraciones (AMIBE, 2009), la **población inmigrante** se caracteriza por ser un colectivo joven y adulto joven, en edad productiva y reproductiva. La media de edad es de 31,7 años. La migración de este colectivo presenta una característica particular relacionada a una mayor predominancia de mujeres respecto a hombres, el 56,30% corresponde a mujeres. Además, el 72% se encuentra en situación irregular, lo que contribuye a una elevada vulnerabilidad social,

determinada por la inseguridad laboral, inadecuadas condiciones de trabajo y desventajas económicas en su remuneración.

De los datos proporcionados por ACOBE y AMIBE-CODEM se desprende que se ha **alcanzado el número total de beneficiarios/as previstos**, si bien se detecta que hay beneficiarios/as que han utilizado un servicio o varios servicios en varias ocasiones, lo que impide en la práctica y en algunos casos conocer el número de beneficiarios/as reales de la intervención. Se calcula que un total de 2.635 personas se han beneficiado de forma directa del proyecto a lo largo de su ejecución, en España y en Bolivia.

Los **criterios de selección** del proyecto se han basado principalmente en personas emigrantes y familiares de emigrantes, es decir, en la existencia de un componente migratorio. En España, se calcula que el 70% de los/as usuarios/as atendidos por ACOBE han sido bolivianos. En el área laboral, algunos usuarios/as han expresado la falta de claridad en los procesos de selección de los demandantes de empleo cuando hay ofertas laborales, siendo necesario establecer un protocolo de actuación en este sentido. En el caso de la intervención en Bolivia, tal y como se ha mencionado anteriormente, se ha buscado la concentración geográfica de las personas emigrantes y familiares de emigrantes dadas las limitaciones de recursos existentes y la imposibilidad de llegar a todas las áreas geográficas del país. Es por ello que se han concentrando las actividades y los recursos humanos en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, lugares de mayor afluencia de emigrados hacia España. En el caso del componente de desarrollo productivo, se ha aplicado un método de “filtros” que ha permitido trabajar con aquellas familias sensibilizadas y que verdaderamente tenían serias intenciones de generar microempresa, siendo muchas veces ya identificadas desde España.

El proyecto de ACOBE y AMIBE-CODEM ha permitido consolidar un **modelo propio y específico de intervención** que de forma integral ofrece servicios en las áreas de desarrollo productivo, legal y extranjería, así como el apoyo psicosocial, lo que contribuye a mejorar la situación de las personas emigrantes que residen en el municipio de Madrid y de sus familiares en Bolivia, fortaleciendo sus vínculos afectivos familiares, así como de las personas emigrantes y sus familias que, por la coyuntura actual, han decidido retornar a Bolivia desde España, encontrando una oportunidad para reiniciar su vida pero bajo mejores condiciones psicoemocionales y económicas.

Uno de los principales logros del proyecto ha sido contribuir a **incrementar la concienciación** de padres y madres, niños/as y docentes, sobre el fenómeno migratorio y sus consecuencias a través de la intervención del área psicosocial. Como expresaba personal de AMIBE-CODEM: *“el impacto de la intervención en el ámbito psicosocial es sobretodo de toma de consciencia de los adultos sobre la situación de los niños/as de los padres que han emigrado. Primero identificar a estos niños y después ofrecerles algún tipo de apoyo”*. De esta manera, el proyecto ha permitido contribuir especialmente a la protección de los menores, especialmente hijos/as de migrantes que

quedan en manos de familiares y/o vecinos y que en muchas ocasiones se encuentran en situación de gran vulnerabilidad y desprotección.

Cuadro n° 5 Efectos en beneficiarios/as

“Desde el 2008, en este centro ha surgido el problema de la migración lo que ha influenciado el comportamiento y el rendimiento de muchos niños, en tanto ésta es una zona donde hay muchas personas que han emigrado a otros países o del campo a la ciudad. En el centro vemos que hay niños que tienen actitudes muy agresivas fruto de la impotencia ante su situación. Junto con AMIBE se han realizado talleres de formación a profesores, padres y madres y alumnos/as, algunos de los cuales han recibido apoyo psicosocial. También dentro de la Red 25, se han hecho diferentes actividades de sensibilización. Ahora más niños denuncian su situación, conocen sus derechos, se han empoderado.”- Psicóloga Unidad Educativa

Por otro lado, el proyecto también ha contribuido a **cambiar actitudes** en los familiares y conocidos de las personas emigrantes. Como un beneficiario en Bolivia manifestaba: *“Ahora sabemos que no están en España pasándolo bien”*. También ha permitido **incrementar la información sobre los recursos disponibles** a los migrantes bolivianos residentes en España, y en este sentido, algunos de ellos expresaban: *“ahora tenemos información completa para tomar nuestras propias decisiones. Me ha servido de mucho la información que me han dado en ACOBE”* y *“siempre hay información y orientación, nos despejan todas las dudas que tenemos”*.

Por otro lado, el componente de desarrollo productivo del proyecto contribuye al **desarrollo económico local de Bolivia** y a su vez a la lucha contra la pobreza a través de los microemprendimientos, apoyados mediante la elaboración de planes de negocios y seguimiento al funcionamiento de los mismos. Durante la evaluación se ha constatado que los microemprendimientos financiados por el Ayuntamiento de Madrid están funcionando y son sostenibles. Los microemprendimientos permiten por un lado, vivir el retorno de forma exitosa y por otra, facilita la reintegración familiar, a la vez que promueven el ahorro e inversión de las remesas del colectivo boliviano. Tal y como personal de ACOBE manifestaba: *“hay gente que quiere aplicar lo aprendido en España con su propio negocio en Bolivia y de esta manera, el retorno no se convierte en un fracaso, si no en una oportunidad”*. Además, es importante destacar que algunos negocios pueden también tener un impacto social, en tanto ofrecen servicios que no existen en la zona. Los negocios normalmente tienen efecto multiplicador porque se acaba dando empleo a los propios miembros de la familia, pero también de la comunidad.

Cuadro n° 6 Efectos en beneficiarios/as

Pedro llegó hace 9 meses con el retorno voluntario, después de pasar cinco años en España, el último sin empleo. *“A través de ACOBE, conseguí dos ofertas de trabajo. Al final, como no salía nada, decidí regresar”*. En Madrid, fue usuario de varios de los servicios de ACOBE: área legal, social, y de desarrollo productivo. Al llegar a Bolivia

contactó con AMIBE para poner en práctica su perfil de negocio. *“Con ahorros de España y la ayuda de AMIBE hace cuatro meses monté una cotillería y papelería en el Alto. La ayuda de ACOBE la he utilizado para comprar los mostradores y los materiales de botillería. Mi familia también me ayuda en el negocio. De momento va bien, algunos días mejor y otros peor, lo que es importante es saber administrar las ganancias”*- Usuario ACOBE y AMIBE-CODEM.

Por otro lado, también se destaca la contribución del proyecto a **fortalecer el trabajo en red** entre instituciones públicas y privadas de España y Bolivia sobre temas migratorios. En relación a este punto, resulta de gran importancia que tanto ACOBE como AMIBE-CODEM realicen en el futuro el seguimiento de los casos derivados a otras instituciones, con el fin de poder disponer de más información sobre el impacto de estas actuaciones.

Por último, destacar que el proyecto también ha contribuido a desarrollar **el liderazgo que ACOBE y AMIBE-CODEM** venían ejerciendo en materia de codesarrollo en España y Bolivia, y a mejorar su posicionamiento en el sector. ACOBE es la organización española más importante en materia de codesarrollo especializada en Bolivia, al igual que AMIBE-CODEM en Bolivia.

3.5.2 Efectos negativos en los beneficiarios (a corto, medio, largo plazo)

Dada la naturaleza del proyecto **no se prevén efectos negativos** en los/as beneficiarios/as a corto, medio, largo plazo.

3.5.3 Efectos (positivos o negativos / previstos o no previstos) en otros colectivos (a corto, medio, largo plazo)

Se considera que no existen otros grupos o colectivos que hayan podido resultar perjudicados con el proyecto. Todo lo contrario, solo se detectan **efectos positivos para todos los colectivos** a corto, medio, largo plazo y se constata que las acciones realizadas con los/as beneficiarios/as directos reinvertirán positivamente en el desarrollo de toda la sociedad, tanto en España como en Bolivia.

Se espera que el proyecto repercuta positivamente en el **fortalecimiento de las instituciones locales** con las que ACOBE y AMIBE-CODEM trabajan en España y Bolivia, y que han recibido información, sensibilización o derivación o contra derivación de casos.

En relación con el **componente de desarrollo productivo**, y como se ha mencionado anteriormente, la puesta en marcha de los diferentes microemprendimientos en Bolivia contribuirá a largo plazo al desarrollo económico local, y en definitiva a la lucha contra la pobreza en el país.

3.5.4 Impacto de género

Si bien, la igualdad entre hombres y mujeres es un paso necesario e importante en el camino hacia el desarrollo, el proyecto no dispone de una **estrategia de género** que permita incorporar los temas de género de forma transversal y específica en las diferentes líneas de actuación. En la práctica, la mayoría de los temas de género que se han incorporado ha sido gracias a la sensibilización y concienciación existente entre el personal de ambas instituciones.

Los impactos que se han producido en materia de género podrían calificarse como **efectos no previstos**, en tanto muchos de ellos no estaban contemplados en la formulación. Sin embargo, es en esta área donde se han producido algunos de los efectos más interesantes.

Sin embargo, deben destacarse que existen **limitaciones importantes** a la hora de analizar el impacto de género del proyecto debido a que:

-No se ha realizado un diagnóstico específico de género previo a la intervención, que hubiera permitido disponer de un análisis de género y una recopilación de datos desglosados por sexo que nos permitiría tener información sobre la situación de hombres y mujeres migrantes y sus familias en España y Bolivia. Sin embargo, debe mencionarse que existe un estudio de ACOBE del 2007 sobre la población boliviana en España donde se incluyen algunos datos por sexo.

-No se dispone de todos los datos desglosados por sexo, especialmente del número de beneficiarios/as por actividad y lugar de implementación de la acción. Tampoco se han incorporado criterios de selección de beneficiarios/as que recojan una discriminación positiva hacia las mujeres con el fin de asegurar su “presencia activa” en las actividades del proyecto.

-La mayoría de indicadores no incorporan el componente de género, ni cuentan con fuentes de verificación adecuadas para su medición tanto cualitativa como cuantitativa.

Las **características sociodemográficas** de los flujos migratorios originarios en Bolivia muestran una mayor predominancia de mujeres respecto a hombres, lo que reclama una especial atención a la dimensión de género en los proyectos de codesarrollo. En concreto, el 56,30% del colectivo migrante en España son mujeres. En ese mismo estudio realizado por el Observatorio de las migraciones (AMIBE, 2009), se identifica como éstas, como parte de su trabajo, terminan criando hijos ajenos, situación que les genera una profunda angustia y profundo conflictos emocionales. A esta situación se suma, los cambios en la mentalidad y percepciones que provoca la emigración en las mujeres emigrantes bolivianas que residen en España, y que cuestionan fuertemente los roles tradicionales de género de la sociedad boliviana. Tal y como expresaba personal de AMIBE-CODEM: *“Esta es una sociedad terriblemente machista. Uno de los principales obstáculos es que muchas mujeres tienen una concepción machista.*

Ante su nuevo contexto, las mujeres se empoderan, consiguen un salario, escapar de la represión y en muchos casos de la violencia de género. La violencia de género es uno de los fenómenos más visibles y existentes entre mujeres y niñas en Bolivia”. Sin embargo, no debe olvidarse los efectos que la migración también provoca en las mujeres que se quedan en Bolivia, y que en muchos casos deben compaginar sus responsabilidades tradicionales vinculadas a sus roles reproductivos y comunitarios con nuevas actividades de generación de ingresos, al convertirse en la cabeza del hogar.

El proyecto ha incidido positivamente en **el rol reproductivo de las mujeres emigrantes o familiares de migrantes** al proveerlas de apoyo en el cuidado de sus hijos/as y familiares a través del servicio psicosocial en ambas orillas. Sin embargo, el proyecto también ha incidido en los **roles productivos y comunitarios** de las mujeres a través de las sesiones individuales y grupales organizadas por las áreas legal, laboral y de desarrollo productivo en España y Bolivia.

Cuadro n° 7 Roles productivos de las mujeres

María estuvo tres años en España trabajando como interna en Sevilla. Regresó el año pasado, si bien desde el 2007 con las remesas que enviaba montó junto con su marido, informático, un negocio. *“Cuando María estaba trabajando en España pensamos en invertir el dinero en un negocio que pudiéramos manejar. Yo monté la oficina de reparación y venta de computadoras y accesorios. Ella cuando regresó se incorporó al negocio y lleva toda la administración. AMIBE nos ha apoyado con el plan de negocio y la compra de vitrinas y la reorganización del recibidor de la oficina. Ahora estamos dando asistencia técnica por Internet también, ampliando pues nuestros servicios”*- Marido usuaria AMIBE-CODEM

En materia de **acceso y control de las mujeres de los recursos proporcionados por el proyecto**, se observa que tanto ACOBE como AMIBE-CODEM han concedido especial énfasis a la prestación de servicios a mujeres, brindando mayores espacios de cobertura y participación, ya sea en talleres, preparación de planes de negocios para emprendimientos productivos como el apoyo y asistencia psicosocial. De hecho muchos indicadores incluidos en el informe de seguimiento anual reflejan lo mencionado:

Indicadores desagregados por género en Bolivia

- 55% de las atenciones en legal y extranjería corresponden a mujeres.
- 50% de los planes de negocios fueron emprendidos por mujeres. Considerando la escasa participación de la mujer en la vida económica, este dato refleja un importante involucramiento y participación.
- 60% de mujeres participaron en los talleres grupales de formación para el autoempleo e inversión productiva.
- 62% de las participantes en actividades de sensibilización en colegios y hacia la sociedad en general corresponden a mujeres.

Indicadores desagregados por género en España

- 64% de las atenciones en legal y extranjería corresponden a mujeres.
- 51% de las atenciones en área laboral y BAE correspondieron a mujeres
- 47,5% de las atenciones en área social y psicosocial correspondieron a mujeres.

La involucración en el proyecto de **instituciones y organizaciones de mujeres** ha contribuido a asegurar una participación más equitativa en el proyecto. Así, en el caso de Cochabamba, la oficina regional de AMIBE-CODEM ha trabajado con Pro Mujer, mientras que en Santa Cruz se ha colaborado con AMEN.

Sin embargo, se detecta que el acceso y control sobre los recursos del proyecto queda limitado para aquellas **mujeres en situación de mayor vulnerabilidad**, quienes tienen más dificultades para acceder a formaciones u otros servicios. Además, un análisis más detallado de la participación de las mujeres en las diferentes actividades del proyecto revela una **fuerte diferenciación de roles de género** existente en la sociedad boliviana, si bien en la práctica esta situación está cambiando y cada vez más mujeres adoptan roles considerados anteriormente masculinos. Así, por ejemplo, de los 18 proyectos de desarrollo productivo financiados por el proyecto, 8 son mujeres, si bien en la globalidad existen más mujeres que hombres que inician microemprendimientos.

3.5.5 Factores externos que han condicionado el impacto

Algunos de los factores externos que han condicionado el impacto se han mencionado anteriormente en el apartado 3.3.5 sobre eficiencia.

Uno de los factores externos que más ha influenciado y va a influenciar el proyecto es la **actual crisis económica**. Existe el riesgo de que como consecuencia de la profundización de la crisis, se produzca una mayor disminución de remesas, lo que provocaría a su vez un menor ahorro e inversión de las remesas en Bolivia tal y como promueve ACOBE y AMIBE-CODEM. Por otro lado, la situación se agrava para aquellos bolivianos que a pesar de estar en situación de desempleo deciden no regresar a su país dadas las escasas ofertas laborales existentes, especialmente para personas en situación administrativa irregular.

También ligado a la situación actual de crisis económica, se detecta que los **fondos para apoyar el retorno voluntario de personas** migrantes a sus países de origen otorgados hasta ahora por el Ministerio de Trabajo e Inmigración son muy limitados, lo que puede condicionar el retorno voluntario de aquellas personas en situación de mayor precariedad y vulnerabilidad que no pueden costearse sus viajes de avión.

Además, debe tenerse en cuenta que aunque los proyectos de microemprendimientos sean viables y sostenibles, la situación de **inestabilidad política y económica** por la que pasa Bolivia en la actualidad puede influenciar el contexto en el que se desarrollen los diferentes negocios.

3.6 Sostenibilidad

Uno de los retos del proyecto es lograr la viabilidad y sostenibilidad del mismo, especialmente en materia económica e institucional.

La **sostenibilidad económica** queda significativamente condicionada por la naturaleza de los servicios ofrecidos, mayoritariamente asistenciales, y las características de los usuarios/as atendidos, personas normalmente de escasos recursos y en situación de gran vulnerabilidad. En la actualidad, en gran medida, la continuidad y replicabilidad de la intervención dependerá de la existencia de financiación externa.

Otro aspecto clave para conseguir la sostenibilidad pasa por conseguir una **mayor involucración de las instituciones públicas** españolas y bolivianas en el proyecto, así como el fortalecimiento institucional de las organizaciones participantes como por ejemplo, las Unidades Educativas en Bolivia, de manera que éstas sean capaces de implementar las actividades de la forma más autónoma posible.

3.6.1 Probabilidad de que los impactos positivos continúen una vez finalizada la ayuda externa

Es probable que los **impactos positivos del proyecto continúen** una vez finalizada la ayuda externa dada la naturaleza del propio proyecto, basado en gran medida en la transferencia de capacidades y habilidades psicológicas, sociales, jurídico-legales y empresariales para que los/as beneficiarios/as puedan hacer frente a sus diferentes realidades marcadas todas ellas por el fenómeno migratorio.

Si bien es probable que estos efectos se mantengan en el tiempo, en todo caso, la consolidación y ampliación de los impactos positivos del proyecto pasará en el futuro por una **continuación del trabajo realizado** con los beneficiarios/as que permita seguir reforzando el proceso de cambio y el efecto dinamizador que se ha iniciado con este proyecto en el sector del codesarrollo. Para ello será necesario encontrar por un lado, vías de financiación internas o externas alternativas, así como vías de cooperación y colaboración con otras instituciones públicas y privadas. Respecto a este último punto, debe destacarse que la continuidad del impacto creado dependerá en buena medida en el hecho de que otras instituciones públicas y privadas españolas y bolivianas apoyen y se apropien del proyecto, sumándose a la consecución de los objetivos del mismo.

3.6.2 Políticas

No se perciben dificultades en esta materia. El proyecto se inserta en las principales iniciativas existentes en materia de desarrollo a nivel internacional como son los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Si bien no existe un marco jurídico legal específico y actualizado en materia de inmigración en Bolivia, el proyecto se enmarca

en los lineamientos estratégicos de desarrollo nacional insertos dentro de la Constitución, el Plan Nacional de Desarrollo, concretamente en la dimensión social y productiva y el Plan de Actuación de los Derechos Humanos. El proyecto también se inserta en las principales políticas existentes en materia de codesarrollo en España, y en especial en el Ayuntamiento de Madrid. De esta manera, el proyecto se basa y recoge la principal normativa existente a nivel internacional y nacional en materia de desarrollo, cubriendo aquellas áreas prioritarias establecidas en estos documentos.

3.6.3 Aspectos institucionales

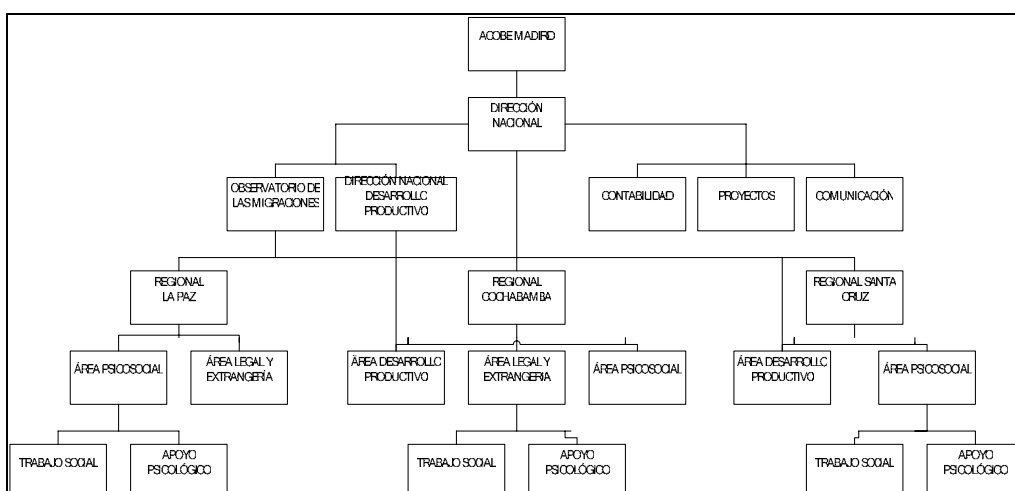
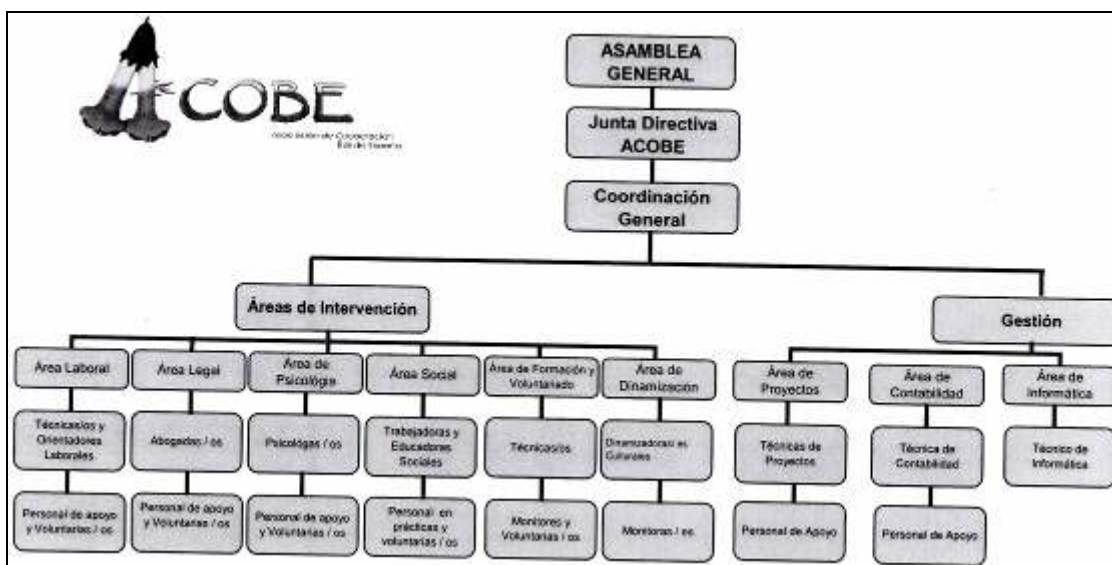
Desde el año 2004, **ACOB**E se ha constituido en una organización de referencia para la comunidad de inmigrantes bolivianos en España. Desde su creación está formada por personas bolivianas y españolas. En Madrid, cuenta actualmente con una oficina central que dispone de una plantilla de 18 trabajadores/as cualificados y con amplia experiencia en el trabajo con inmigrantes, y 64 voluntarios/as, que colaboran con diferente grado de involucración en las diferentes actividades de la institución. ACOBE cuenta con 18.996 socios/as registrados/as, que corresponden en su mayoría a una red de colectivo de emigrados bolivianos, constituyéndose como la asociación de bolivianos más grande de España. Desde diciembre 2005 ACOBE gestiona el Centro Hispano Boliviano de la Comunidad de Madrid (CEPI Bolivia).

AMIBE inició su trabajo en Bolivia en el 2006 con personas voluntarias y socios locales. En el año 2007, AMIBE abrió oficinas en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. AMIBE nace como contraparte local de ACOBE para trabajar en las consecuencias de la migración de miles de bolivianos a España, constituyéndose en una de las pocas entidades bolivianas haciendo codesarrollo. Tal y como expresaba personal de AMIBE-CODEM: *“el plus que tenemos es que tenemos una oficina en España, somos la misma organización y tenemos el mismo objetivo”*. La Fundación para el Desarrollo AMIBE-CODEM (anteriormente al mes de julio 2010 AMIBE), cuenta actualmente con cuatro oficinas, situadas en las tres principales capitales de departamento con mayor flujo migratorio donde trabaja un equipo de más de 30 personas.

Durante la evaluación se ha constatado que tanto ACOBE como AMIBE-CODEM tienen **experiencia en la gestión de proyectos** similares financiados por la cooperación española. De forma realista se ha diseñado un proyecto acorde a las capacidades de ambas organizaciones. Desde el año 2008 ha ejecutado subvenciones del Ayuntamiento de Madrid, y en la actualidad se encuentran implementando dos programas financiados por la Comunidad de Madrid.

Tanto ACOBE en España como AMIBE-CODEM en Bolivia disponen orgánicamente de una **similar estructura funcional técnica-operativa**. Los responsables de cada área tienen la función de coordinar todas las actividades inherentes a su campo de especialidad, estableciendo una comunicación fluida con su contraparte en la otra orilla, ya sea a través de internet y vía telefónica.

El organigrama de ambas instituciones es el siguiente:



En concreto, y tal y como se recoge en la documentación institucional, las **áreas de trabajo** existentes en AMIBE-CODEM son:

- **Área de Desarrollo Productivo:** orientada a promover el desarrollo productivo y la inversión de remesas a través de la asistencia técnica, capacitación y promoción. Cuenta con un equipo de recursos humanos especializados en economía, marketing y gestión microempresarial.
- **Área Legal y Extranjería:** orientada a prestar servicios de información y asesoramiento legal en materia migratoria, además de prestar servicios en gestión de trámites diversos. El equipo técnico está conformado por personas con formación en derecho con amplia experiencia en atención al público, especializados en normativa boliviana y española de migración.

- Área Psicosocial: orientada a brindar servicios en atención psicológica y social, a generar procesos sensibilizadores e informativos sobre la migración, derechos humanos, dignidad y no discriminación, actividades dirigidas a diversos grupos meta como son migrantes y sus familias, a funcionarios públicos, a niños, niñas y adolescentes y a la comunidad educativa en general. Presenta un equipo técnico multidisciplinario compuesto por psicólogos y trabajadoras sociales con amplia experiencia y especialidad en materia migratoria y sus efectos.
- Observatorio de las Migraciones: área especializada en el desarrollo de investigaciones a profundidad en temas migratorios y en monitoreo del fenómeno migratorio a nivel nacional e internacional. Cuenta con un equipo técnico de consultores especializados en elaboración de estudios cualitativos y cuantitativos.
- Área de Programas y Proyectos: especializada en dar seguimiento y acompañamiento a la correcta ejecución del programa, a través del seguimiento minucioso a actividades y tareas, generando reportes de seguimiento, e informes semestrales, anuales y finales de evaluación física y financiera, aplicando mecanismos de alerta temprana de ajustes y/o corrección de la intervención. Cuenta con profesionales especialistas en preparación, seguimiento y evaluación de proyectos.
- A nivel técnico-administrativo: se destaca la importancia de realizar una gestión transparente, tanto ante los financiadores como ante los beneficiarios. De esta forma se pretende construir procesos de confianza mutua y relación de largo plazo.

En el caso de ACOBE, existen 8 áreas de ejecución: legal, social, psicológica, laboral, formación y voluntariado, dinamización sociocultural y comunicación, desarrollo productivo e investigación y 3 áreas de gestión: proyectos, contabilidad e informática.

A nivel interinstitucional, tanto ACOBE como AMIBE-CODEM busca promover y fomentar la **construcción de alianzas estratégicas** con entidades públicas y privadas, a fin de generar sinergias y la complementariedad en los servicios ofrecidos, logrando realizar referencias y contrarreferencias en las prestaciones de servicios, tanto a nivel nacional como internacional. De esta manera, en Bolivia se mantiene una estrecha relación con diversas entidades públicas como la Defensoría de la niñez de Cochabamba y privadas, como Unidades Educativas, Asociaciones de Padres y Madres, Juntas Vecinales y Asociaciones como AMEN, que han participado de forma activa en la ejecución del proyecto. En especial, se destaca el trabajo en red realizado con la Red de Migraciones a nivel regional en Santa Cruz y Cochabamba, y de la Biored en esta última localidad, así como la buena relación existente con el Consulado de España en La Paz. En España, ACOBE también trabaja en red con otras organizaciones sin ánimo de lucro como Caritas, albergues, pisos de acogida, comedores sociales, entre otras. En la mayoría de casos, y para contribuir a garantizar

la sostenibilidad del proyecto, ACOBE y AMIBE-CODEM han firmado **convenios de colaboración** con estas entidades con el fin de asegurar una contribución e implicación duradera en el proyecto.

Cuadro n° 8 Trabajo en red: Defensoría de la Niñez de Cochabamba

“Hemos tenido muy buenos resultados. Las personas que habían emigrado a España tenían necesidades específicas. Nosotros tenemos poco personal y no podemos hacer un seguimiento apropiado. Se trata de niños y niñas en muchos casos en situación de abandono. Las familias se hacen cargo de los niños por motivos económicos, no porque realmente los quieran. El 50% de los casos que recibimos tienen componente migratorio. Los profesionales de AMIBE han apoyado a esta población y además, al tener contactos en España, se ha podido contactar con los padres y madres emigrantes. Para la defensoría es imposible tener un contacto a nivel internacional. El Convenio que hemos firmado va a permitir optimizar los recursos de ambas instituciones”- Trabajadora social de la Defensoría.

Sin duda, un elemento clave para asegurar la sostenibilidad institucional del proyecto es el **fortalecimiento institucional** de las organizaciones públicas y privadas participantes y de su trabajo en red. En este sentido, resulta imprescindible que ACOBE y AMIBE-CODEM apoyen la construcción de las capacidades de las instituciones que participan en el proyecto de manera que se construyan procesos sostenibles, de apropiación y funcionamiento continuo de las intervenciones establecidas.

Por último, debe mencionarse que el proyecto se ha orientado a la **cooperación con las administraciones públicas competentes**, y en la medida de lo posible ha buscado integrar a las instituciones públicas en todo el proceso del proyecto con el fin de conseguir su implicación de una forma activa. Sin embargo, en la práctica, la implicación de las autoridades ha sido más bien escasa y esporádica. Durante los grupos focales en España, los propios beneficiarios/as consensuaban: *“vemos muy difícil que el gobierno de Bolivia pueda apoyarnos, anda en más crisis que España”* y uno de ellos añadía: *“es difícil involucrar al propio gobierno, por ejemplo, cuando he ido al consulado no saben nada y me mandan a ACOBE”*. Debido a la limitada voluntad política y recursos existentes, la Embajada de Bolivia y sus respectivos Consulados, así como el gobierno de Bolivia se han limitado a realizar trámites burocráticos y eventuales asistencias focalizadas, lo cual no logra satisfacer la demanda social del colectivo migrante. Tal y como manifestaba personal de ACOBE: *“El tema de inmigración es un tema de cuarto o quinto orden. Sólo interesa cuando se habla de economía o política, si queremos que los inmigrantes voten. No hay una política de estado a nivel de inmigración. Sin embargo se trata de un problema de primer orden porque afecta al 25% de bolivianos del país y retornan mil millones de dólares”*.

3.6.4 Aspectos económico-financieros

De los datos del informe final se desprende que el proyecto no es autosuficiente y tiene un **alto grado de dependencia externa**, un 98% del total de los fondos, con lo cual requiere disponer de financiación adicional asegurada para su continuidad. Esta situación es común en proyectos de provisión de servicios a colectivos vulnerables ya que se trata de iniciativas que no generan ingresos por sí mismos y que son difícilmente sostenibles económicamente.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, una de las preocupaciones en materia de sostenibilidad económico-financiera hace referencia a **la falta de concreción de las vías y compromisos de financiación** del proyecto que eviten la dependencia externa y aseguren su sostenibilidad económica, sobretodo dado el contexto de crisis económica existente.

A diferencia de otras instituciones, dado el tipo de servicios ofrecidos, las características de los usuarios/as, junto con la razón de ser de ACOBE y AMIBE-CODEM, todos los servicios ofrecidos son gratuitos. En el caso de los **servicios psicosociales**, esta intervención resulta difícilmente autosostenible económica o financieramente debido a que la mayoría de los/as usuarios/as son personas de muy bajos recursos que no pueden asumir la totalidad o parte de los costes del servicio. En el caso del **área de extranjería y legal**, algunos usuarios/as han manifestado su voluntad de cubrir parte de los costes de este servicio en función de la situación económica de cada persona. Así, una usuaria de ACOBE comentaba: *“los usuarios podríamos colaborar según la necesidad y la situación económica de cada uno”*. En el **ámbito del desarrollo productivo**, ACOBE y AMIBE-CODEM han optado por gestionar un fondo de apoyo al microemprendimiento, sin carácter rotatorio. Uno de los desafíos previstos es consolidar la visión estratégica y funcionamiento del área de desarrollo productivo a fin de encarar con mayor eficiencia y efectividad el uso de los recursos disponibles a la luz de los resultados y objetivos esperados. En especial, el volumen reducido de fondos de apoyo para microemprendimientos y las dificultades en acceder a financiación externa supone una limitación importante para los microemprendedores a la hora de implementar sus respectivos negocios en Bolivia. Tal y como manifestaba una usuaria de ACOBE y AMIBE-CODEM: *“A mi me gustaría regresar y empezar un negocio, pero no tengo ahorros suficientes, difícilmente puedo pagar los gastos diarios que tengo yo y mis tres hijos”*. Por otro lado, se destaca el análisis exhaustivo de la viabilidad económica de los microemprendimientos que realiza ACOBE y AMIBE-CODEM, lo que contribuye a su viabilidad.

En todo caso, debe mencionarse que la **sostenibilidad económica-financiera a corto plazo** (marzo 2013) parece estar resuelta en tanto existe financiación suficiente por parte de la Comunidad de Madrid. Sin embargo, dada la situación de crisis económica que vive España y la reducción de los fondos destinados a codesarrollo, inmigración y cooperación al desarrollo, resulta de gran importancia replantearse las fuentes de financiación existentes y explorar nuevas vías de financiación como podrían ser el

copago de algunos servicios, la generación de iniciativas económicas alternativas que generen ingresos adicionales a reinvertir en el proyecto, la participación de las empresas privadas y el apoyo económico de donantes internacionales y del país de origen.

Para ello resulta necesario empezar a concretizar y definir una **estrategia de viabilidad económica-financiera** entre todas las organizaciones participantes que permita establecer vías de colaboración o cooperación futuras en materia financiera, de manera que se asegure la sostenibilidad de las actuaciones a medio y/o largo plazo.

3.6.5 Factores tecnológicos

Los procedimientos y metodologías utilizados durante el proyecto en las actuaciones del área psicosocial, legal, laboral y de desarrollo productivo han sido los **adecuados a las necesidades** de los destinatarios/as y se **valoran por éstos de forma positiva**. Debe destacarse que a lo largo del proyecto se ha puesto un gran esfuerzo en la **transferencia de información, conocimientos y herramientas** a los beneficiarios/as a través de las diferentes sesiones individuales y grupales organizadas por las diferentes áreas donde se prestan servicios. Un aspecto a destacar en la metodología es la realización de algunas iniciativas de intercambio de experiencias entre los beneficiarios/as de los proyectos productivos, como se ha llevado a cabo en el municipio de Santa Cruz, y que podría ser replicable e institucionalizado en toda la área de intervención.

Por otro lado, en el **área de desarrollo productivo**, durante la ejecución del proyecto, se logró uniformar criterios metodológicos para la construcción de planes de negocios bajo indicadores económicos-financieros (TIR, VAN, índice de relación beneficio/costo, punto de equilibrio, etc.), lo cual permite tener una mejor aproximación de la situación real para mejorar las probabilidades de éxito de la inversión.

El proyecto ha promovido también el uso de **nuevas tecnologías** en diferentes aspectos del proyecto. En primer lugar, se han utilizado las nuevas tecnologías para favorecer el contacto entre las familias transoceánicas a través de las videoconferencias, lo que ha permitido realizar una intervención psicosocial de mayor impacto y más eficiente. Aún así, se constata que otras áreas como la legal y laboral tienen el potencial para hacer un mejor uso de las herramientas on-line a la hora de difundir información y contactar a los/as usuarios/as. Por otro lado, se ha fomentado el uso de las nuevas tecnologías entre los proyectos de desarrollo productivo. En concreto, varios negocios han hecho uso de las nuevas tecnologías y por ejemplo, algunos beneficiarios han montado negocios que son centros de Internet y telefonía. Por último, las dos organizaciones han hecho uso continuo y constante de las nuevas tecnologías y en concreto del skype y del correo electrónico para asegurar la comunicación y coordinación de las diferentes intervenciones en España y Bolivia.

En todos los casos, la **elección de la tecnología** a incorporar en el proyecto se ha realizado desde el punto de vista de la realidad existente y las condiciones de ambas organizaciones y de sus beneficiarios/as, quienes disponen de la capacidad para su utilización.

3.6.6 Factores socioculturales

En general, el modelo de intervención de ACOBE y AMIBE-CODEM resulta **satisfactorio**.

El hecho que tanto ACOBE como AMIBE-CODEM sean instituciones originarias y trabajen en sus propios países les permite disponer de un **gran conocimiento de la realidad sociocultural** existente y diseñar una estrategia de codesarrollo acorde y ajustada a la misma. De la misma manera, el trabajo estrechamente vinculado entre ACOBE y AMIBE-CODEM permite realizar acciones de referencia y contrarreferencia de beneficiarios y/o emigrantes solicitantes de un retorno voluntario coordinado con sus familiares en origen. También el hecho que el presente proyecto sea una continuación de proyectos anteriores en materia de codesarrollo y que el equipo de ACOBE sea mixto (españoles y bolivianos) ha permitido desarrollar una propuesta que esté adaptada a las necesidades reales de los/as usuarios/as y las sociedades donde se inserta. En este sentido, una usuaria de ACOBE manifestaba: *“creemos mucho en los que ellos nos hablan, tal vez, porque son de mi país. Desconfío de otros, que tal vez me quieren engañar o sacarme la plata”*.

Debe destacarse que el proyecto se dirige a **todos/as los/as beneficiarios/as por igual**, siempre y cuando tengan un componente migratorio, con independencia del lugar de origen, en el caso de España. Para Bolivia, se ha buscado atender la demanda de aquella población ubicada en ciudades capitales de departamento con elevadas tasas migratorias, población de escasos recursos generalmente asentada en zonas periurbanas de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, ciudades donde se encuentran las oficinas regionales de AMIBE-CODEM y donde es posible realizar una intervención de mayor eficiencia e impacto.

Por otro lado, en el caso de Bolivia, se utiliza una **metodología pro activa de captación** de usuarios/as a través de charlas, talleres y reuniones informativas de sensibilización. Tal y como expresaba el personal de AMIBE-CODEM: *“la gente no viene a nuestras oficinas a ser entendida, por eso AMIBE se presenta a otras instituciones como las Unidades Educativas o Pro Mujer de manera que pueda detectar caso o se los reenvíen”*. Además, en numerosas ocasiones y dado el perfil de la mayoría de usuarios (personas con escasos recursos económicos en muchos casos reticentes a solicitar servicios), el personal de AMIBE-CODEM se desplaza a las localidades de los beneficiarios/as, **facilitando el acceso a los servicios** de las poblaciones más vulnerables al proyecto, que muchas veces tampoco pueden desplazarse por falta de tiempo o debido al coste del transporte.

En todo caso, se destaca que la mayoría de los beneficiarios/as afirma su **alto grado de satisfacción** con los servicios ofrecidos por ambas instituciones, mostrándose agradecidos por la ayuda recibida. En este sentido, varios usuarios/as de ACOBE manifestaban: *“hace más de cinco años que vengo y siempre la atención ha sido muy buena. Aquí me siento como en Bolivia”,* y *“la atención es de calidad, los profesionales tienen tiempo para escucharte, tienen mucha paciencia y se identifican con los problemas de uno”*. El único aspecto negativo hace referencia al tiempo de espera en España para algunos servicios como el legal debido a la gran demanda existente y la limitación de los recursos humanos. *“He pedido muchas veces cita en el área legal, pero tardan días en darme”*, explicaba una usuaria del servicio legal de ACOBE.

Desde ACOBE y AMIBE-CODEM se fomenta el **protagonismo de los propios usuarios/as** en cada una de las actividades del proyecto y son ellos los que toman las diferentes decisiones relativas a sus procesos migratorios a partir de las sugerencias de los profesionales. Así, por ejemplo, en el caso del componente de desarrollo productivo, todo el proceso depende, como manifestaba el personal de ACOBE: *“de que la persona nos contacte y se muestre activo”*. En este caso, el propio beneficiario/a emprendedor debe realizar un aporte propio al negocio, así como realizar la búsqueda de proformas y efectuar la compra de los bienes y equipos financiados por el fondo de apoyo económico a microemprendimientos. Sin embargo, se destaca el hecho que en la práctica, la mayoría de beneficiarios/as son **meros usuarios/as de los servicios**, sin que se haya promovido su participación activa en las actividades propias de ambas instituciones, ni el fomento de su organización en España y Bolivia en grupos, comités, asociaciones, etc. En este sentido, algunos usuarios/as de ACOBE manifestaban: *“llevo cinco años viniendo a ACOBE, así que conozco mucho, pero no opino, ni tomo decisiones, sería bueno participar más, pero tal vez entonces habrían muchos conflictos”*. Tampoco existen espacios creados por el proyecto, aunque si por la entidad, para favorecer y promover la participación e interacción activa entre los usuarios/as. Así, un usuario expresaba: *“me gustaría hacer intercambio de experiencias con otros usuarios de AMIBE sobre sus negocios. Nos podríamos plantear crear una asociación de retornados de España para optimizar recursos”*. En este sentido debe mencionarse que en Santa Cruz se ha creado una red informal formada por los emprendedores apoyados por AMIBE-CODEM que se reúnen de forma periódica para facilitar el intercambio de experiencias e información.

Por último, destacar que desde las diferentes áreas se han creado **herramientas apropiadas y adecuadas** para el desarrollo de las diferentes actividades. En el caso del área de desarrollo productivo, al inicio del proyecto se elaboró la cartilla de capacitación en Plan de negocios, los formatos de contabilidad diaria, la planilla financiera, el plan de negocio, así como la metodología, contenido y cuestionarios de evaluación de los talleres de gestión empresarial. Para el área psicosocial, también se han desarrollado metodologías, contenidos y cuestionarios de los talleres. Debe apuntarse que en la mayoría de los talleres los/as asistentes no reciben ningún material de apoyo que ayude a la comprensión y aprendizaje de las diferentes temáticas expuestas. Respecto a los talleres del área psicosocial, mencionar que no se han

llevado a cabo cuestionarios de satisfacción o evaluaciones de los talleres mencionados. Los beneficiarios/as también han manifestado que los talleres y actividades se han producido en un horario adecuado para ellos. Las intervenciones psicosociales en las unidades educativas se han realizado dentro del horario escolar para asegurar la participación.

3.6.7 Consideraciones ambientales

En general, no se constata que se haya producido **ningún impacto medioambiental positivo o negativo** directo como consecuencia del proyecto. De manera puntual, en algunas actividades como las actividades de sensibilización en las unidades educativas y en los talleres y sesiones individuales de desarrollo productivo se ha hecho referencia a los temas medioambientales, incluyendo también aspectos de higiene y seguridad en el trabajo.

Sin embargo, en tanto los temas medioambientales son cruciales en el ámbito social y económico, se constata que el proyecto tiene un **gran potencial**, que no se ha aprovechado suficiente, para contribuir a respetar y proteger el medio ambiente de forma positiva a medio y largo plazo a través de la incorporación transversal de este componente en las actividades de información, sensibilización y formación, así como en los planes de negocio de los/as usuarios/as. Esto resulta especialmente relevante dada la vulnerabilidad ante los catástrofes naturales y el efecto cada vez mayor del cambio climático que tienen las zonas de intervención.

3.6.8 Dimensión de género

Tal y como se ha comentado anteriormente, el proyecto **no incorpora una perspectiva de género de forma transversal, ni un componente específico** de género que asegure la sostenibilidad en esta materia. Hubiera sido deseable que el proyecto hubiera incorporado algunas acciones específicas y transversales en materia de género para asegurar que los impactos en género se mantienen en el tiempo una vez finalizada la financiación. Así, por ejemplo, **algunas acciones** podrían ser:

- La realización de un diagnóstico de género inicial con el fin de disponer de un análisis de género y una recopilación de datos desglosados por sexo que permitiría tener mayor información sobre la situación de hombres y mujeres y en función de esta información incluir un enfoque de género en el diseño del proyecto, asegurando una mayor participación y beneficio de las mujeres en el mismo.
- Incorporación de criterios de discriminación positiva en la selección de los/as participantes de las actividades, estableciéndose un porcentaje mínimo de mujeres, con el fin de favorecer específicamente a las mujeres empresarias, entendiendo que se encuentran en situación de mayor vulnerabilidad y menor acceso y control sobre los recursos.
- Incorporación en el proyecto de más grupos y organizaciones de mujeres que realizaran actividades en materia de formación y desarrollo productivo, lo que

contribuiría significativamente a fortalecer la dimensión de género del proyecto.

- Realización de actividades formativas en temas de género al equipo del proyecto y provisión de herramientas concretas para la adecuada aplicación de estos conocimientos en la práctica. Se destaca que recientemente el personal de ACOBE han recibido un curso de dos días en género.
- Transversalización sistemática de los aspectos de género en los talleres y otras actividades con los/as beneficiarios/as.
- Dados los altos índices de violencia de género entre los/as usuarios/as, una mayor especialización de los servicios psicosociales y legales en esta problemática.

Debería haberse incorporado una **dimensión de género explícita** en todos y cada una de los componentes del proyecto. No debemos olvidar que la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres es uno de los aspectos básicos en materia de desarrollo y una necesidad real existente en las sociedades de los países desarrollados y en vías de desarrollo.

3.6.9 Dimensión de derechos humanos y buen gobierno

Si bien el enfoque de derechos **no ha sido introducido transversalmente** de forma sistemática en la intervención, es posible detectar algunas actuaciones que recogen un enfoque de derechos en la práctica. Así, por ejemplo, en los talleres de sensibilización con niños y niñas en las unidades educativas, se ha trabajado especialmente el tema de los derechos humanos y la no discriminación. Esto resulta de gran importancia en un contexto como la sociedad boliviana que no considera a los menores sujetos de derechos. Como expresaba personal de una unidad educativa: *“en los talleres, los niños se ven como sujetos de derechos, conocen sus derechos y saben que pueden denunciar. Por primera vez, son conscientes de los efectos de la migración sobre ellos”*.

Por otro lado, desde el área psicosocial también se ha trabajado en las diferentes actividades de sensibilización e información el tema de la **interculturalidad**. En concreto, y tal y como manifestaba personal de AMIBE-CODEM: *“buscamos que los niños se den cuenta de lo importante que es sentirse orgulloso de ser boliviano, eliminando sentimientos de inferioridad respecto a otras nacionalidades”*.

3.6.10. Papel de los grupos de interés

No se prevén dificultades por un cambio de política respecto al sector del codesarrollo por parte de Bolivia y España, si bien es importante tener en cuenta que la crisis económica puede suponer una restricción de los apoyos dirigidos a este ámbito.

3.7. Visibilidad

La **normativa del Ayuntamiento de Madrid** establece en el artículo 18 e) sobre obligaciones de las entidades beneficiarias que se debe: *“hacer constar de forma visible en cualquiera de los medios y materiales que utilicen para la difusión de la actividades subvencionadas, que las mismas se realizan con la financiación del Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales del Ayuntamiento de Madrid”*.

En términos generales, es posible determinar que **se ha cumplido con los compromisos adquiridos en materia de la visibilidad**, si bien sería posible mejorar la visibilidad del proyecto y del cofinanciador en algunos aspectos. Así, si bien durante la ejecución del proyecto se ha incluido el logotipo del Ayuntamiento de Madrid en todos los materiales producidos y equipos adquiridos, durante la evaluación se ha comprobado que la mayoría de beneficiarios/as entrevistados no conocía la procedencia exacta de la financiación, si bien sabían que se trataba de un cofinanciador español.

Por otro lado, se destaca que mientras en la **página web** de ACOBE <http://www.acobe.org/> se hace referencia expresa al apoyo del Ayuntamiento de Madrid, en la página web de AMIBE-CODEM <http://www.famibecodem.org/index.php> no se ha incluido tal referencia.

4. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

La **gestión del proyecto**, desde su identificación a su evaluación ha sido correcta. La formulación sigue el enfoque del marco lógico y tiene coherencia interna suficiente, si bien presenta algunas limitaciones técnicas a tener en cuenta. El proyecto no ha sufrido graves retrasos y desviaciones y las que han aparecido han sido comunicadas adecuadamente al Ayuntamiento de Madrid y no han supuesto una alteración a la naturaleza del mismo. A nivel presupuestario, se ha consumido el 100% del total de los 453.700,88 € presupuestados para el proyecto, sin que hayan existido desviaciones significativas en las diferentes partidas presupuestarias. El seguimiento conjunto del proyecto por parte de ACOBE y AMIBE-CODEM se ha realizado de forma correcta, existiendo informes de seguimiento internos y externos presentados al Ayuntamiento de Madrid en tiempo y forma según lo establecido en la normativa. En este sentido, se destaca que ninguna de las dos organizaciones dispone de un sistema de monitoreo y evaluación, ni ha institucionalizado los mecanismos de seguimiento del proyecto de forma individual y conjunta. En relación a la transferencia y cierre del proyecto, debe mencionarse que existe el compromiso por parte de las entidades participantes de dar continuidad a las acciones del proyecto y de hecho se constata que se están actualmente ejecutando todas las actividades, excepto el apoyo económico a nuevos microemprendimientos en tanto no se dispone de recursos para ello.

El proyecto es **altamente pertinente** respecto a las necesidades prioritarias de los/as beneficiarios/as en ambos países y se inserta en la normativa y políticas existentes en Bolivia y en el municipio de Madrid. Los/as beneficiarios/as entrevistados en España y Bolivia coinciden en que el proyecto ofrece servicios de calidad y que responden a sus necesidades. Además, el proyecto cumple perfectamente con las metas y objetivos institucionales establecidos por ACOBE y AMIBE-CODEM, incorporando las actividades principales de ambas instituciones. En este sentido, el proyecto evaluado se difiere con nitidez de otros proyectos convencionales de cooperación al desarrollo y/o de microcrédito que pudieran realizar otras ONGs, aportando un importante valor añadido y siendo la estrategia más idónea para alcanzar los objetivos propuestos, cumpliéndose también los principios de alineamiento y armonización.

En términos de **cobertura**, se observa que se ha trabajado en todas las áreas geográficas objeto de la intervención, y se han alcanzado el número de beneficiarios/as previsto, 2.635 personas de las 2.500 previstas.

La relación entre actividades-resultados-objetivo específico, la **eficacia**, es alta y podemos afirmar que las actividades y resultados del proyecto ha contribuido a su objetivo específico (valoración de 100 puntos de un total de 100). En este sentido, el proyecto ha sido capaz de consolidar y crear estructuras estables en Bolivia y España para contribuir a mejorar las dinámicas migratorias. Para ello, el proyecto ha contado con tres componentes claves: a) la implementación de actividades legales y psicosociales en Bolivia con el fin de reducir la emigración no planificada, así como su impacto negativo a nivel personal, familiar, social y económico en Bolivia, b) la implementación de actividades legales, psicosociales y de inserción laboral en Madrid

para promover la inserción social y laboral de los inmigrantes en España y c) la realización de talleres y sesiones individuales en España y Bolivia, junto con el apoyo en la elaboración de ideas y planes de negocio y la concesión de 18 fondos económicos para apoyar el retorno voluntario y reasentamiento en el país de origen.

La **eficiencia** del proyecto se asegura en tanto los resultados son congruentes con los recursos económicos, materiales y humanos dedicados. Desde el punto de vista de los recursos económicos, se detecta una correcta utilización, existiendo un consumo presupuestario de un 100%, tal y como se ha mencionado anteriormente, y una concepción basada en minimizar costes. Respecto a los recursos humanos, se destaca que ACOBE y AMIBE-CODEM cuentan con un equipo multidisciplinar y especializado, con un alto compromiso y motivación, lo que ha contribuido a la eficiencia de la intervención. En relación al tiempo, no se detectan retrasos significativos en la realización de las actividades, ni ha sido necesario solicitar prorrogas, si bien dada la naturaleza de algunas actividades hubieran sido deseable disponer un mayor plazo de tiempo para su ejecución y seguimiento. Se constatan algunos factores externos que han condicionado de forma positiva y negativa la eficiencia del proyecto.

El **impacto** del proyecto resulta de difícil medición, sin embargo dada la naturaleza del proyecto y los resultados conseguidos se prevén efectos positivos en los beneficiarios/as y otros colectivos a corto, medio y largo plazo. A corto plazo, se ha aumentado la sensibilización y concienciación sobre el fenómeno migratorio y sus consecuencias, especialmente en los hijos/as de los emigrantes. También se ha contribuido al desarrollo económico local de Bolivia, a través de la creación de microemprendimientos. Por último, el proyecto supone un paso adelante en la consolidación del trabajo que ha llevado a cabo ACOBE y AMIBE-CODEM desde hace unos años en materia de codesarrollo en España y Bolivia, convirtiendo a estas organizaciones en instituciones de referencia en este ámbito. Se constatan también algunos factores externos que han condicionado o pueden condicionar de forma positiva y negativa el impacto del proyecto.

El gran reto de del proyecto es sin duda lograr la **viabilidad y sostenibilidad** del mismo. A pesar de los esfuerzos realizados, queda sin resolver la sostenibilidad económica del proyecto dadas las dificultades encontradas para que las autoridades públicas asuman parte de los costos de los servicios debido a la situación de crisis económica, siendo necesaria la elaboración de una estrategia concreta de sostenibilidad económico-financiera para el proyecto. A corto plazo, la sostenibilidad económico-financiera está resuelta al conseguir financiación hasta el mes de marzo de 2013 de la Comunidad de Madrid. En materia de sostenibilidad institucional, resulta de gran importancia fortalecer las capacidades de las instituciones públicas y privadas implicadas en el proyecto, así como seguir trabajando para conseguir una mayor involucración de las administraciones públicas españolas y bolivianas.

Las **cuestiones transversales** como género, medioambiente o derechos humanos y buen gobierno, claves en materia de codesarrollo, han sido incorporadas al proyecto en

la práctica, si bien, no existe una estrategia del proyecto que las incorpore de forma específica y transversal en cada uno de sus componentes. En materia de género, debe destacarse que el proyecto ha buscado cubrir las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres, enfatizando su rol reproductivo, pero también productivo y comunitario, consiguiendo contribuir a su mayor empoderamiento gracias al acceso a información, formación y empleo. Sin embargo, el proyecto no dispone de una estrategia de género que de forma transversal y específica incorpore de forma sistemática la perspectiva de género en toda la lógica de la intervención, lo que le permitiría ir más allá de una intervención **conservadora a la vista del gran potencial del proyecto** para conseguir un mayor impacto en la igualdad de género.

En materia de **visibilidad**, se ha cumplido con la normativa del Ayuntamiento de Madrid, si bien la mayoría de los/as beneficiarios/as desconocen la procedencia exacta de la financiación del proyecto.

En tanto la evaluación tiene dos propósitos básicos: la rendición de cuentas y el aprendizaje, a continuación se incluye la identificación de lecciones aprendidas que puedan ser utilizadas para mejorar ésta u otras intervenciones en el futuro. Algunas de estas **lecciones aprendidas** son:

- La **estrategia utilizada** de trabajar en los mismos ámbitos de actuación en ambas orillas con la persona migrante y su familia ha permitido construir un modelo de intervención integral y complementario, que además aborda las dinámicas migratorias desde la decisión de migrar desde Bolivia a España, hasta el retorno voluntario y su reasentamiento en el país de origen, mediante acciones de información, orientación y asesoramiento psicosocial, laboral y legal en Bolivia y España, así como de acceso a desarrollo productivo en Bolivia.
- Es necesario poner énfasis en actuaciones estratégicas que se dirijan a **atacar las causas** de muchas de las situaciones a que deben hacer frente ACOBE y AMIBE-CODEM. Estas actuaciones hacen referencia sobre todo a las actividades de sensibilización e información sobre el fenómeno migratorio y las de desarrollo productivo dirigidas a paliar la situación de pobreza, factores claves en la decisión migratoria, de retorno voluntario y reasentamiento.
- El proyecto pone de manifiesto la importancia que tiene la **construcción de las capacidades de los usuarios/as** en las diferentes áreas psicológicas, legal, laboral y de desarrollo productivo, de manera que éstos disponen de los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para tomar las decisiones adecuadas en relación a su proceso migratorio, de manera que se aseguran los efectos positivos del proyecto en el tiempo e incluso su replicabilidad a otras personas.
- El **fortalecimiento institucional** de las instituciones públicas y privadas participantes en el proyecto es un elemento clave para asegurar la apropiación y continuidad del proyecto con plenas garantías en los respectivos países, con el máximo de autonomía posible.

- La utilización de las **nuevas tecnologías** ha permitido de forma fácil y poco costosa facilitar la realización de las actuaciones en materia psicosocial, jurídico-legal y de desarrollo productivo, así como asegurar una mejor comunicación y coordinación constante entre las oficinas de ACOBE y AMIBE-CODEM.
- A pesar de las dificultades, es necesario seguir trabajando hasta conseguir la **plena involucración de las administraciones públicas competentes** en Bolivia y España con el fin de garantizar la sostenibilidad institucional de las diferentes actuaciones, contando con la cooperación de las mismas y su participación en aquellas actividades claves.
- La existencia de una **buena base de trabajo y de las sinergias** creadas por las actuaciones en ambas orillas, así como de equipos mixtos y comprometidos con la organización es un aporte de gran valor añadido al proyecto.
- La involucración en el proyecto de **instituciones y organizaciones de mujeres** contribuye a asegurar una participación más equitativa de hombres y mujeres en el proyecto, así como a establecer alianzas estratégicas de impacto.

5. RECOMENDACIONES

Algunas de las recomendaciones identificadas durante la evaluación son:

Gestión del proyecto

- Para intervenciones futuras, debería aplicarse y respetarse la **metodología del Enfoque del Marco Lógico** en la formulación desde el principio, siendo muy exigentes en materia de definición de cada uno de sus elementos y en particular de los resultados, actividades, indicadores y fuentes de verificación, que en la presente propuesta presentan algunas limitaciones técnicas. Aún así, se reconocen las dificultades existentes dada la naturaleza de la intervención y la falta de datos para cuantificar algunos de los resultados e indicadores propuestos.
- En futuras formulaciones, debería especificarse el **número exacto de personas beneficiarias directas e indirectas**, desagregadas por actividad, sexo y lugar de procedencia.
- Debería elaborarse un **sistema de monitoreo y evaluación interno** para la intervención en cada uno de los países objeto de la intervención que permitiera nutrir el sistema de monitoreo y evaluación general del proyecto. Para ello, deberían crearse herramientas comunes y específicas que permitan una recogida adecuada de la información, de manera que todas las organizaciones dispongan de los mismos datos para verificar el cumplimiento de los indicadores y se pueda hacer un análisis apropiado y homogéneo de la intervención, evitando duplicidades y errores. En especial, la existencia de un sistema de monitoreo y evaluación permitiría solucionar las dificultades existentes en materia de cómputo de beneficiarios/as reales.
- En relación con el monitoreo y evaluación del proyecto, sería relevante disponer de **información de impacto** que permita conocer los cambios concretos en las vidas de las personas participantes. Para ello, nuevos proyectos deberían incorporar la realización de líneas de base al principio y al final de la intervención, que incorporen indicadores de impacto, y que dispongan de una asignación de recursos humanos y/o económicos adecuada para su realización.
- En materia de seguimiento, si bien existe una relación de comunicación fluida y constante entre ACOBE y AMIBE-CODEM, sería conveniente institucionalizar los **mecanismos de seguimiento** entre el personal de ambas instituciones, de manera que los canales y espacios de comunicación estuvieran establecidos de una forma clara y asumidos por todo el personal, sin que dependieran de las necesidades del momento.
- Sería interesante realizar **sistematizaciones de experiencias** para fomentar el aprendizaje y contribuir al desarrollo y fortalecimiento del área del

codesarrollo en ambos países. En estas sistematizaciones también se podrían incluir estudios de casos que muestren las historias de éxito de muchos de los bolivianos/as que han retornado, de manera que esto contribuyera a cambiar concepciones negativas sobre el retorno.

- Si bien se reconoce que ACOBE y AMIBE-CODEM son dos organizaciones afines, sería necesario que se firmaran **acuerdos o convenios** para cada proyecto a ejecutar conjuntamente, donde se establecieran las características, condiciones, funciones y responsabilidades de la ejecución y el seguimiento del mismo.

Pertinencia

- En tanto, Bolivia y España transitan por un proceso de cambios permanentes, lo cual también hace que la política presente una dinámica altamente cambiante, es importante realizar **análisis coyunturales periódicos** a fin de ajustar las estrategias de intervención acorde a realidades políticas, sociales y económicas vigentes.
- Tanto ACOBE como AMIBE-CODEM deben estar muy atentos a los posibles cambios en las políticas y normativas en materia de codesarrollo que se puedan dar a nivel internacional, europeo y en cada país, no renunciando a realizar una **labor de incidencia política** ante las autoridades para que el área del codesarrollo se incorpore de manera preferente en las políticas públicas.
- Sería deseable que ambas organizaciones contaran con un **plan estratégico de actuación** en cada uno de sus países, que guiara la actuación a medio y largo plazo y que fueran complementarios. Estos planes estratégicos debería realizarse de forma participativa y desplegarse a través de planes operativos anuales.

Eficacia

- Dado que las **actividades formativas** como talleres o sesiones grupales son un componente importante de la intervención, deberían establecerse unos criterios mínimos y uniformes de obligado cumplimiento para todos los talleres que se realicen en el marco del proyecto por ACOBE y AMIBE-CODEM en España y Bolivia. Para ello podría elaborarse un protocolo de la formación que a modo de instructivo contenga los mínimos siguientes:
 - Relación de personas formadas en formato informatizado, estandarizado e institucionalizado que permita conocer el número de participantes reales, distinguiendo entre hombres y mujeres y lugar de procedencia.
 - Elaboración de materiales complementarios y de apoyo a la formación.
 - Modelo de encuesta de satisfacción y/o evaluación de los participantes.

- Normativa de uso de logos del Ayuntamiento de Madrid en los materiales gráficos
- Modelo normalizado de diploma o similar de asistencia incluyendo logotipo del Ayuntamiento de Madrid.
- Sería deseable continuar trabajando en la sistematización de los contenidos y metodologías de las **actividades de sensibilización e información** sobre la inmigración y sus consecuencias, tomando lo mejor de cada una de las experiencias pasadas, y por ejemplo, elaborar algunos materiales, como guías pedagógicas de trabajo en el aula. Esto sería de gran utilidad de cara a replicar estos talleres en el futuro, sobretodo para las Unidades Educativas de Bolivia con menos experiencia en esta temática, y podría contribuir a facilitar la implicación e incrementar la motivación del profesorado.
- Ante la **gran demanda existente** para algunos servicios de ACOBE como el legal y los limitados recursos humanos, se recomienda analizar la posibilidad de incorporar una línea de urgencia para atender aquellos casos más urgentes en un margen de tiempo razonable y/o establecer convenios con otras instituciones como Colegios de Abogados para fomentar el voluntariado o la derivación.
- Hubiera sido deseable incluir en la formulación acciones más concretas de **fortalecimiento institucional y de construcción de capacidades** en materia de codesarrollo para las instituciones públicas y privadas participantes en el proyecto directa o indirectamente.
- En relación al área productiva, se detecta la necesidad de **ampliar los fondos económicos** de apoyo a los microemprendimientos. Por un lado, sería necesario que algunas personas, por ejemplo, aquellas en una situación de mayor vulnerabilidad, pudieran disponer de más recursos económicos de aquellos establecidos para montar sus negocios. Por otro lado, en tanto ésta es una actividad clave en el proyecto, debería reforzarse y ampliar los fondos económicos destinados al apoyo de los microemprendimientos, de manera que más personas retornadas pudieran beneficiarse de los mismos.

Eficiencia

- Si bien **la duración** de 18 meses del proyecto es adecuada, dada la naturaleza del proyecto y las características de los usuarios/as, hubiera sido deseable ampliar su ejecución en el tiempo hasta 24 meses para garantizar el seguimiento y la sostenibilidad de las actuaciones realizadas, siempre que se cuente con el soporte económico correspondiente.
- Si existen los recursos disponibles, sería aconsejable que tanto ACOBE como AMIBE-CODEM ampliaran el **número de recursos humanos** para poder

atender la demanda existente y realizar un seguimiento continuo en el tiempo de los casos iniciados en el pasado, sobretodo en las áreas psicosocial y de desarrollo productivo.

- Con el fin de incrementar la eficiencia del proyecto, se debería priorizar la **adquisición de un vehículo** para la oficina de Santa Cruz y de vehículos adicionales para las oficinas regionales de La Paz y Cochabamba, de manera que el personal de AMIBE-ACODEM pueda desplazarse de forma segura y con la mínima inversión de tiempo a las localidades donde se encuentran los beneficiarios/as.
- Sería necesario hacer un mayor esfuerzo por incorporar **las nuevas tecnologías** en el trabajo diario de ACOBE y AMIBE-CODEM con los beneficiarios/as, buscando nuevas vías de formación, intercambio de experiencias y comunicación on-line en cada orilla y entre ambas orillas. Por ejemplo, se podría explorar la posibilidad de difundir las ofertas de trabajo on-line con los inscritos en la bolsa de trabajo para así agilizar el proceso y evitar desplazamientos de los usuarios/as a las oficinas de ACOBE.

Impacto

- Sería necesario continuar trabajando en las diversas áreas de actuación de forma paralela y complementaria, ofreciendo una atención integral al emigrante y su familia en España y Bolivia. Con el fin de incrementar el impacto de estas acciones, sería deseable combinarlas con **acciones de incidencia en las políticas públicas** en materia de codesarrollo en España y Bolivia, así como en el ámbito europeo e internacional. En este sentido, sería recomendable de cara futuras intervenciones incorporar alguna acción específica de incidencia política que aglutine los esfuerzos de las organizaciones ejecutoras y que permita conseguir cambios substanciales no tan solo a nivel micro, sino también macro.
- De cara a futuro, ACOBE y AMIBE-CODEM debería **fortalecer el componente de formación** ofrecido a los usuarios/as, de manera que se pudiera ofrecer una formación más formal que se enmarcara y estuviera reconocida por los sistemas educativos de España y Bolivia. Una opción sería realizar la formación a través de algún instituto u organización que colabore en el proyecto, e involucrar a organizaciones empresariales, sindicatos y ONGD en España y en las localidades de origen. En materia de formación, también se deberían realizar **evaluaciones previas y posteriores a los talleres** para conocer tanto los conocimientos previos como el aprovechamiento inmediato de las formaciones por parte de los participantes. Asimismo, se deben llevar a cabo encuestas de satisfacción entre los asistentes y un seguimiento posterior de su aplicación práctica.

- Otro componente del proyecto a fortalecer sería el de desarrollo productivo. Sería deseable iniciar **un proceso de reflexión** por parte de ACOBE y AMIBE-CODEM sobre el modelo de trabajo en este ámbito que permita superar las limitaciones existentes. Por un lado, ante las limitaciones de financiación que ofrece el proyecto, ACOBE y AMIBE-CODEM deberían buscar más activamente **otras opciones alternativas de financiación de los microemprendimientos**, así como conectar a los beneficiarios/as con otras organizaciones o instituciones públicas y privadas españolas o bolivianas, que les ofrezcan financiación en condiciones adecuadas a sus necesidades. Por ejemplo, podría explorarse la posibilidad de conseguir financiación por parte de algún Banco ético como Okiocredit o Triodos Bank o empresarios españoles o bolivianos. Otra opción sería analizar la posibilidad de impulsar la creación en otros proyectos de estructuras financieras locales, que vinculen el proceso de finanzas populares y solidarias desarrollado en Bolivia con el envío de remesas de migrantes residentes en Madrid a sus familias, tal y como se ha hecho en varios proyectos financiados por el Ayuntamiento de Madrid en Ecuador. Por otro lado, resulta de gran importancia fomentar las **redes de contactos y recursos de los microemprendedores** apoyados por ACOBE y AMIBE-CODEM, no sólo entre ellos en Santa Cruz, La Paz y Cochabamba, si no también explorar su participación o colaboración con emprendedores españoles y bolivianos en España y Bolivia, así como las asociaciones de emigrantes españoles en el exterior, entre otros. La participación en ferias empresariales y de emprendedores nacionales e internacionales por parte de ACOBE y AMIBE-CODEM podría contribuir de forma significativa a la construcción de esta red de contactos y recursos. Por último, de cara a futuro, se podría considerar la necesidad de introducir en el proyecto algunos aspectos que **mejoren la gestión empresarial, el tejido productivo y la comercialización de productos**. Por ejemplo, se podría impulsar la creación o colaboración con centros de negocios que asesoren y apoyen a los microemprendimientos, centros de transformación y comercialización, cooperativas de productores, o establecer un sistema de comercialización solidaria entre los diferentes microemprendedores/as.
- Dada la importancia del **trabajo en red**, de cara a futuros proyectos, este podría ser tenido en cuenta como un componente específico y de gran valor añadido del proyecto, incorporando acciones concretas de fortalecimiento de las diferentes redes y de construcción de capacidades de sus organizaciones miembros.
- Para conseguir un mayor impacto de género del proyecto en el medio y largo plazo, resulta imprescindible la elaboración de una **estrategia de género** que incorpore de forma transversal y específica las cuestiones de género en cada uno de los componentes del mismo. Por otro lado, deberían establecerse criterios de selección de beneficiarios/as con un componente de discriminación positiva y medidas adecuadas para favorecer que mujeres y hombres participen plenamente en el proyecto. El tema de género debería ser formalmente

transversalizado en todos los talleres formativos y otorgar una atención especial y respuesta específica a la situación de violencia de género que sufren gran parte de las mujeres migrantes.

- En todo caso, debería tenerse en mente que la continuidad y consolidación de los efectos positivos a largo plazo, sobre todo de aquéllos conseguidos con las acciones de formación y sensibilización, pasará por una **continuación y consolidación del trabajo realizado** que permita seguir reforzando el proceso de cambio y el efecto dinamizador que se ha iniciado con este proyecto.

Sostenibilidad

- Aún siendo conscientes de su dificultad, tanto ACOBE como AMIBE-CODEM deberían diseñar una **estrategia de sostenibilidad económica** del proyecto que se apoye en buscar vías de financiación alternativas que eviten la dependencia externa y aseguren su sostenibilidad económica en el medio y largo plazo. Algunas de las opciones a explorar hacen referencia a la introducción de criterios de copago para algunos servicios (siempre en función de la situación económica del usuario/a), buscar convenios y acuerdos con instituciones públicas o privadas donde se integre la realización de estos servicios y productos, involucrar a la empresa privada, acceder a fuentes de financiación alternativas en Bolivia o a nivel internacional, o desarrollar una iniciativa de generación de ingresos (turismo, artesanía, etc.) cuyos beneficios repercutan en el proyecto. Para ello será necesario impulsar estrategias innovadoras y creativas de captación de recursos, seguramente con el apoyo de profesionales en esta área, con el fin de conseguir diversificar al máximo las fuentes de financiación de ambas entidades.
- Sería necesario **consolidar y ampliar el trabajo en red** por parte de todas las áreas de ACOBE y AMIBE-CODEM con las instituciones públicas y privadas que participan en el proyecto, e incluso incorporar otras instituciones que puedan traer valor añadido al proyecto, como empresas privadas y sindicatos (área laboral), asociaciones de mujeres y de productores (desarrollo productivo). En este sentido, sería de gran utilidad formalizar todas las relaciones y colaboraciones en Convenios institucionales donde se recoja las sinergias y complementariedades entre ACOBE, AMIBE-CODEM y otras instituciones, así como realizar un mayor seguimiento de las derivaciones y contraderivaciones para conocer los resultados de las mismas. Por otro lado, resulta imprescindible, el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones participantes, sobretodo unidades educativas en Bolivia de manera que se asegure la apropiación y sostenibilidad duradera del proyecto y puedan ejecutarlo de la manera más autónoma posible.
- Si bien la **participación de las administraciones públicas** en ambas orillas es la asignatura pendiente de la intervención debido en gran parte a factores

externos ajenos a ACOBE y AMIBE-CODE, sería deseable explorar estrategias alternativas que aseguren su involucración en el proyecto, aunque sea de forma indirecta como se está haciendo actualmente en algunos casos, por ejemplo, a través de las problemáticas de los menores, violencia de género, desarrollo productivo, etc. Por otro lado, se recomienda que el Ayuntamiento de Madrid asuma un papel más activo e impulse la participación de las administraciones públicas españolas y bolivianas en los proyectos de codesarrollo que financia, por ejemplo, a través de incentivos que prioricen la financiación de acciones conjuntas o el fomento de consorcios.

- De cara futuras intervenciones, sería necesario hacer un mayor esfuerzo para incorporar al máximo a **los/as beneficiarios/as** en el diseño, implementación y evaluación de las diferentes actividades e incluso en el funcionamiento de las dos organizaciones, de manera que se asegure que dejan de ser meros usuarios/as de los servicios y se apropian de los procesos de desarrollo impulsados por ACOBE y AMIBE-CODEM. En esta línea, se debería llegar a impulsar una mayor organización de los beneficiarios/as en ambas orillas, así como la vinculación y conexión entre ellos. Cabe destacar que la conformación de una red de asociaciones que compartan objetivos en el ámbito del codesarrollo no es un trabajo a corto plazo, pero al que puede contribuir de forma significativa ACOBE y AMIBE-CODEM.
- Como ya se ha mencionado, es imprescindible diseñar una **estrategia de género** para el proyecto que permita incorporar los temas de género de forma transversal y específica en las diferentes líneas de actuación. Esta estrategia podría incluir algunas acciones concretas como la realización de análisis de género institucionales, la contratación de un/a asesor/a en género, elaboración de herramientas y realización de formaciones de género al personal de las organizaciones ejecutoras, entre otras. La recomendación de elaborar una estrategia también es aplicable al resto de cuestiones transversales, claves en el proyecto como son: medioambiente, derechos humanos y/o buen gobierno.

Visibilidad

- Sería necesario realizar un **mayor esfuerzo en la visibilidad** del apoyo del cofinanciador en el proyecto, sobretodo de cara a los/as usuarios/as del proyecto.

ANEXOS

Anexo 1: Términos de Referencia de la Evaluación

Anexo 2: Listado de entrevistas y grupos focales realizados durante la fase de trabajo de campo.

Anexo 3: Fotografías